

KARELIA AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Anne Vilanen

TYÖHYVINVOINNIN RAKENTUMINEN TYÖPAIKALLA
– YHTEISÖLLISYYS TYÖYHTEISÖN VOIMAVARANA

Opinnäytetyö
Kesäkuu 2014

Sisältö

Tiivistelmä

Abstract

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | Johdanto | 6 |
| 2 | Tutkimuksen tarkoitus ja kehittämistehtävät | 7 |
| 3 | Työhyvinvoinnin käsite | 8 |
| 3.1 | Työhyvinvoinnin perusta | 8 |
| 3.2 | Työhyvinvoinnin tekijät | 9 |
| 3.2.1 | Ihminen itse ja esimiestoiminta | 9 |
| 3.2.2 | Organisaatio ja työ | 10 |
| 3.2.3 | Ryhmähenki | 11 |
| 3.3 | Työhyvinvoinnin portaat | 12 |
| 3.4 | Osaaminen ja työhyvinvointi | 13 |
| 4 | Yhteisöllisyys osana työhyvinvointia | 15 |
| 4.1 | Yhteisöllisyys työhyvinvoinnin ja oppimisen edistäjänä | 15 |
| 4.1.1 | Sosiaalinen pääoma ja oppiva organisaatio | 17 |
| 4.1.2 | Avoin vuorovaikutuskulttuuri ja dialogisuus | 18 |
| 4.2 | Yhteisöllisyyttä edistävät ja tukevat tekijät | 20 |
| 4.2.1 | Me-henki | 21 |
| 4.2.2 | Tiimityö ja vuorovaikutustaidot | 22 |
| 4.2.3 | Yhteiset pelisäännöt ja arvot | 24 |
| 4.3 | Yhteisöllisyyttä ravisuttavat tekijät | 25 |
| 5 | Työn imussa ja työssä innostuen | 26 |
| 5.1 | Työn imu ja henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli | 26 |
| 5.2 | Innostunut työyhteisö | 28 |
| 5.3 | Työyhteisötaidot ja työhyvinvointi | 29 |
| 5.3.1 | Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä | 29 |
| 5.3.2 | Työntekijöiden yhteistyötaitojen merkitys | 31 |
| 6 | Aiempaa tutkimusta työhyvinvoinnin ja tiimityön kehittämisestä | 33 |
| 7 | Kehittämistoiminnan toteuttaminen | 37 |
| 7.1 | Kehittämistyön lähtökohdat | 37 |
| 7.1.1 | Toimintaympäristön kuvaus ja tutkimuksen kohderyhmä | 38 |
| 7.1.2 | Organisaation aikaisemmat työhyvinvointihankkeet | 39 |
| 7.2 | Kvalitatiivinen lähestymistapa kehittämissä | 40 |
| 7.3 | Toimintatutkimus kehittämis- ja tutkimusmenetelmänä | 42 |
| 7.4 | Aineiston hankinta ja osallistavat kehittämismenetelmät | 45 |
| 7.4.1 | Työn imu -testi | 45 |
| 7.4.2 | Learning cafe I -pienryhmätyöskentely | 47 |
| 7.4.3 | Learning cafe II -pienryhmätyöskentely | 49 |
| 7.4.4 | Työntekijöiden parihaastattelut | 50 |
| 7.4.5 | Esimiehen haastattelu | 53 |
| 7.4.6 | Työyhteisön kehittämispäivä | 54 |
| 7.4.7 | Kehittämistoiminnan palautekyselyt | 56 |
| 8 | Kehittämissä syntyneen aineiston analysointimenetelmät | 58 |
| 9 | Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset | 60 |
| 9.1 | Kehittämistyön tulosten esittely ja analysointi | 60 |
| 9.1.1 | Työn imu -testi | 60 |
| 9.1.2 | Pienryhmätyöskentely | 62 |

| | | |
|--------|--|----|
| 9.1.3 | Haastattelut..... | 65 |
| 9.1.4 | Palautekyselyt..... | 68 |
| 9.2 | Kehittämistyön tuotokset..... | 72 |
| 9.2.1 | Tiimisopimus | 72 |
| 9.2.2 | Huoneentaulu yhteisistä arvoista | 73 |
| 9.2.3 | Henkilöstöselvitys ja swot | 74 |
| 9.3 | Tutkimustulosten tarkastelua ja johtopäätöksiä | 75 |
| 9.3.1 | Työntekijöiden näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista asioista ... | 77 |
| 9.3.2 | Yhteisöllisyyden vahvistaminen työyhteisössä..... | 78 |
| 9.3.3 | Tiimityön kehittäminen työyhteisössä..... | 79 |
| 9.3.4 | Kehittämistyöstä saadun palautteen merkitys..... | 81 |
| 10 | Pohdinta..... | 82 |
| 10.1 | Oma rooli ja ammatti -identiteetin kehittyminen | 82 |
| 10.2 | Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys | 86 |
| 10.3 | Tutkimustulosten hyödynnettävyys | 88 |
| 10.4 | Jatkotutkimushaasteita ja kehittämisohdotuksia | 89 |
| 10.4.1 | Tiimityön seuranta ja päivittäminen..... | 90 |
| 10.4.2 | Yhteisöllisyys organisaation arvona | 91 |
| 10.4.3 | Verkostoituminen ja yhteistyö laajemmin | 92 |
| 10.4.4 | Empowerment ja itsensä johtaminen osana tiimityötä | 93 |
| | Lähteet..... | 95 |

Liitteet

- Liite 1 Toimeksiantosopimus
- Liite 2 Tutkimuslupa
- Liite 3 Saatekirje I
- Liite 4 Saatekirje II
- Liite 5 Työn imu -testi
- Liite 6 Tiimisopimus pohja
- Liite 7 Parihaastattelurunko
- Liite 8 Esimiehen haastattelurunko
- Liite 9 Henkilöstöselvitys
- Liite 10 Swot -analyysi
- Liite 11 Palautekysely I
- Liite 12 Palautekysely II
- Liite 13 Palautekysely III
- Liite 14 Saatekirje ja taulukot työn imu -testin tuloksista
- Liite 15 Learning cafe I pienryhmätyöskentelyn tulokset
- Liite 16 Haastattelujen tulokset
- Liite 17 Saatekirje III
- Liite 18 Palautekysely III tulokset
- Liite 19 Kontiolinnan tiimisopimus
- Liite 20 Kontiolinnan arvot -huoneentaulu
- Liite 21 Tiimityön kehittämisen ja arvioinnin lomake

**OPINNÄYTETYÖ****Kesäkuu 2014****Sosiaali- ja terveystieteiden kehittäminen
ja johtamisen koulutusohjelma
(Ylempi ammattikorkeakoulututkinto)**

Tikkariinne 9

80220 JOENSUU

p. (013) 260 6600 p. (013) 260 6906

Tekijä(t)

Anne Vilanen

Nimeke

Työhyvinvoinnin rakentuminen työpaikalla – yhteisöllisyys työyhteisön voimavarana

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli työhyvinvoinnin tarkastelu yhteisöllisyyden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden ajatuksia työhyvinvointiin vaikuttavista asioista sekä selvittää, millaisilla tiimityön keinoilla voidaan tukea yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli työhyvinvoinnin tukeminen yhteisöllisyyden keinoin. Työyhteisön esittämien ajatusten pohjalta luotiin yhteinen tiimisopimus ja arvot -huoneentaulu. Tiimisopimus muodostettiin toimeksiantona Kontiolinnan esimiehen toiveesta.


Kehittämistyön kohdejoukkona olivat Espero Care Oy konsernin hoivakoti Kontiolinnan työntekijät. Intensiiviseen kehittämistoimintaan osallistui kymmenen työntekijää. Opinnäytetyö toteutettiin osallistavana toimintatutkimuksena syksyn 2012 ja kevään 2014 välisenä aikana. Aineistonkeruussa käytettiin yksilö- sekä parihaastattelua teemahaastattelun muodossa sekä learning cafe -menetelmää.

Aineistot yhdistettiin ja niiden avulla vastattiin tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kontiolinnassa merkittävimmin työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä koettiin ilmapiiri ja me-henki sekä arvostus. Tiimityössä tärkeimpänä pidettiin yhteisiä pelisääntöjä ja arvoja sekä yhteisiä tavoitteita. Yhteisöllisyyden osalta korostettiin vuorovaikutustaitojen merkitystä sekä yhdessä tekemistä. Jatkotutkimushaasteena voidaan kartoittaa tiimityön juurtumista työyhteisöön. Kehittämisehdotuksena voisi olla yhteisöllisyyden liittäminen osaksi työyhteisön arvoja ja strategiaa.

Kieli
suomiSivuja
Liitteet 21
Liitesivumäärä 31

Asiasanat

Työhyvinvointi, yhteisöllisyys, tiimityö

| | |
|---|--|
|  Karelia UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES | THESIS June 2014 Degree Programme in Development and Management of Social and Health Care (Master's Degree) Tikkariinne 9 FI 80220 JOENSUU FINLAND Tel. 358-13-260 6906 |
| Author(s) Anne Vilanen | |
| Title The Construction of Work Welfare in a Workplace – the Sense of Community as a Resource for the Work Community | |
| Abstract <p>The aim of this thesis was to examine work welfare from the standpoint of the sense of community. The purpose of this thesis was to survey opinions of the employees about issues affecting work welfare and to find out what means of team work can be used to support the sense of community and work welfare can be supported. The aim was to support the work welfare through the sense of community. On the basis of the thoughts presented by the employees a communal team deal and a board of the team values were created. The communal team deal was created as a commission by the wish of the manager of Kontiolinna.</p> <p>The employees of Esperia Care Oy of the nursing home Kontiolinna were the targeted work community of this development project. There were ten employees actively involved in this development project. This thesis was carried through as a participatory action research between the autumn 2012 and the spring 2014. The legwork of this thesis included individual and pair interviews as a theme interview and using the learning café method.</p> <p>The research material was combined and on the basis of the material the research questions were answered. The most significant things affecting the work welfare at Kontiolinna were reported to be the atmosphere, the unity in the workplace and the respect towards others. The most important things considering the team work were reported to be the communal rules, values and aims. The meaning of the ability to interact and of making things together was emphasized as supporting the sense of community. A challenge for a follow-up research could be to survey the way the team work has taken root in work community. Making the sense of community part of the values and the strategy of the work community could work as a follow-up development strategy.</p> | |
| Language Finnish | Pages Appendices 21 Pages of Appendices 31 |
| Keywords Work welfare, sense of community, team work | |

1 Johdanto

Yhteisöllisyyden käsitettä on viime vuosina nostettu voimakkaasti esille yhteiskunnallisesti sekä suppeammin työelämän näkökulmasta. Yleisessä keskustelussa yhteisöllisyyden puute liitetään usein ihmisten pahoinvointiin ja ongelmiin yhteiskunnassa (Filander & Vanhalakka-Ruoho 2009, 11; Paasivaara & Nikkilä 2010, 9). Yhteisöllisyyden kokemuksen ajatellaan tukevan ihmisten vuorovaikutusta, oppimista ja hyvinvointia työelämässä. Yhteisöllisyys on henkinen tila, ja sen edistäminen on tärkeä osa työhyvinvointia. Yhteisöllisyyteen kuuluu yhdessä oleminen ja tekeminen, luottamus ja yhteenkuuluvuuden tunne. Myönteisen yhteisöllisyyden luomisessa on muistettava huomioida sekä työyhteisön että yksilöiden tarpeet ja vahvuudet. (Manka & Larjovuori 2013, 28.) Työhyvinvointi on kultaisen keskitien löytämistä, jossa yhteen hiileen puhaltaminen eli yhteisöllisyys on merkittävässä asemassa.

Opinnäytetyöhön liittyvä kehittämistyö sai alkunsa omasta kiinnostuksestani työhyvinvointiin ja sen kehittämiseen. Opinnäytetyön aihe muodostui yhdessä tunnustellen ja keskustellen. Yhteisten keskustelujen jälkeen työyhteisön esimieheltä nousi toive ja toimeksianto (liite 1) tiimisopimuksen muodostamisesta työyhteisöön. Työhyvinvoinnin kehittämiseen liittyvä aihe oli luonteva kyseiseen työyhteisöön, koska organisaatiossa oli toteutettu vuosien 2008–2011 aikana työhyvinvointihanke jatkuen syksyllä 2012 organisaation päästyä mukaan maakunnalliseen terveyden ja hyvinvoinnin kehittämishankkeeseen. Organisaatiossa oli toteutettu myös yhteinen esimiesarviointikysely vuonna 2012. Kehittämis-tehtävässä muodostettu tiimisopimus on hyödynnettävissä ja sovellettavissa sen muissakin yksiköissä ja myös laajemmin esimerkkinä tiimityön kehittämisestä.

Mielestäni tutkimuksen ja kehittämistyön kohdistaminen juuri tiettyyn yksikköön antoi mahdollisuuden syventyä varsin tarkasti työntekijöiden toimintaan ja ajatuksiin. Kehittämistyön lähtökohtana oli osallistava toiminta, jolloin myös kehittämisprojektista muodostui syvälinen ja dialoginen kokonaisuus. Oma roolini

kehittämistyössä oli toimia innostajana sekä muutosten mahdollistajana tarjoten työyhteisölle välineitä ja aikaa tiimityön kehittämiseen.

2 Tutkimuksen tarkoitus ja kehittämistehtävät

Opinnäytetyön tavoitteena on työhyvinvoinnin tarkastelu yhteisöllisyyden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa työntekijöiden ajatuksia työhyvinvointiin vaikuttavista asioista sekä selvittää, millaisilla tiimityön keinoilla voidaan tukea yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Opinnäytetyön aihepiiri liittyy yhteisöllisyyden merkitykseen ja tärkeyteen työhyvinvoinnissa. Kehittämistyön kohdejoukkona olivat Esperi Care Oy konsernin vanhusten hoivapalveluyksikkö Kontiolinnan työntekijät sekä lähiesimies eli palveluvastaava.

Kehittämistyön tarkoituksena oli löytää konkreettisia keinoja työyhteisön tiimityön kehittämiseen ja työntekijöiden esittämien ajatusten pohjalta muodostaa työyhteisön jäsenten kanssa tiimisopimus arjen työn tueksi. Tiimisopimuksesta on tarkoitus muodostua osa työyhteisön arkipäivää tarjoten näin työkalun yhteisten pelisääntöjen noudattamiseen ja sitä kautta työn sujuvuuteen. Yhteiset toimintasäännöt ovat tärkeä osa työyhteisötaitoja, ja luovat niitä noudatettaessa vankan pohjan myös työntekijöiden työhyvinvoinnille. Opinnäytetyön kehittämistehtävänä oli työhyvinvoinnin tukeminen yhteisöllisyyden keinoin. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset muodostuivat prosessin alkuvaiheessa tutkimussuunnitelmaa muodostettaessa. Tutkimuslupa (liite 2) haettiin ennen varsinaisen kehittämisprosessin aloittamista tammikuussa 2013. Aineistonkeruuta varten oli olennaista tietää, mistä asioista halutaan lisätietoa. Tutkimuskysymyksiin kuitenkin palattiin useaan kertaan tutkimuksen edetessä, ja tutkimuksen keskivaiheilla muodostui tutkimuksen kokonaisuutta kartoittava apukysymys selkiyttämään yhteisöllisyyden näkökulmaa. Yhteisöllisyyden näkökulma ja merkitys vahvistui prosessin edetessä, ja tämä osaltaan vaikutti myös teoriaperustan muodostumiseen. Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä asiat työntekijät kokevat merkityksellisiksi työhyvinvoinnin kannalta?

2. Millaiset tiimityöskentelyn keinot tukevat työhyvinvointia?
3. Millaiset asiat työyhteisössä vahvistavat yhteisöllisyyttä?

3 Työhyvinvoinnin käsite

3.1 Työhyvinvoinnin perusta

Nykyisin työhyvinvointi ymmärretään laaja-alaisesti koko työyhteisön toimivuudeksi eikä vain yksittäisen työntekijän hyvinvoinniksi. Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen toimintapa, johon vaikuttavat yksilön lisäksi organisaation toimivuus ja johtaminen, työyhteisön ilmapiiri sekä itse työ (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 6). Työterveyslaitoksen määrittelyn mukaan työhyvinvoinnilla tarkoitetaan turvallista, terveellistä sekä tuottavaa työtä, jota ammattitaitoiset työntekijät tekevät hyvin johdetussa organisaatiossa. Oleellista on, että työntekijät ja työyhteisöt kokevat työnsä mielekkääksi ja palkitsevaksi työn tukiessa heidän elämänhallintaansa. (Työterveyslaitos 2014.)

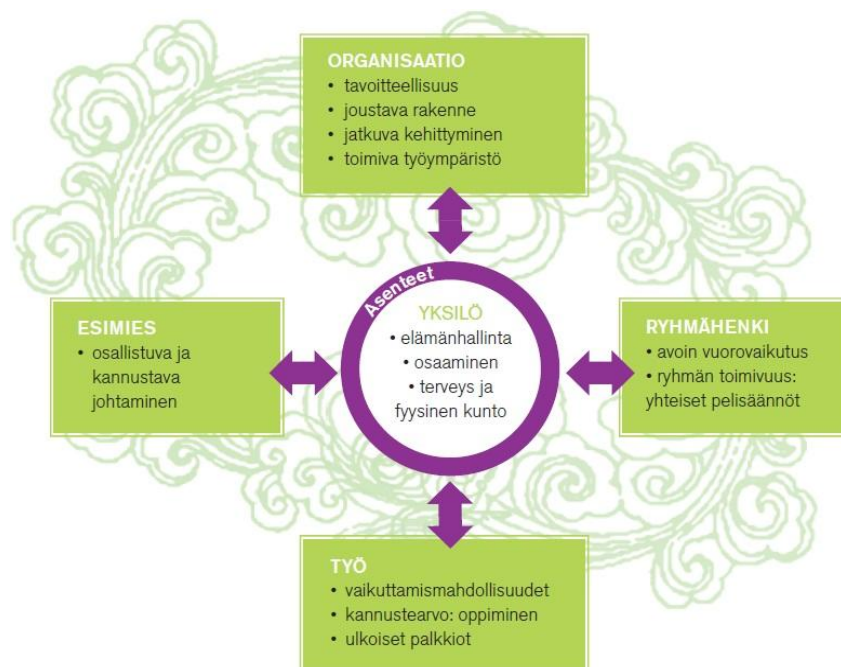
Mankan, Kaikkosen ja Nuutisen (2007, 36) mukaan työhyvinvointi syntyy hyvin tehdystä työstä. Toimiva työyhteisö on tavoitteellinen ja oppiva sekä joustava rakenteiltaan. Työyhteisössä puhutaan avoimesti sekä ollaan yhteisöllisiä ja kyetään käsittelemään ristiriitoja. Hyvinvointiin vaikuttaa myös työyhteisön jäsenten mahdollisuus vaikuttaa työnsä pelisääntöihin. Johtamisessa taas korostuvat vuorovaikutteisuus ja oikeudenmukaisuus (Manka ym. 2007, 36.)

Työhyvinvoinnin moderneimmassa viitekehyksessä puhutaan niin sanotusta laaja-alaisesta työhyvinvoinnista, missä korostetaan aiemmista stressimalleista poiketen työmotivaatiota, työn imua, toiminnan teoriaa ja transformatiivista oppimista. Tässä ajatusmallissa kehittämistarpeet esimerkiksi työorganisaatiossa, työn organisoinnissa, esimiestoiminnassa tai ryhmän toiminnassa toimivat nimenomaan työhyvinvointiin pyrkivän muutossykäyksen käynnistäjinä ja oppimisen mahdollistajina. Työhyvinvoinnin laaja-alainen käsite siirtää ajatuksen työyhteisön kielteisestä voimavaroja kuluttavasta tarkastelusta mahdollisuuksien ja

työssä ilmenevien myönteisten piirteiden tutkimiseen ja kehittämiseen. (Manka ym. 2007, 6–7.)

3.2 Työhyvinvoinnin tekijät

Mankan ym. (2007, 8) mukaan työhyvinvointi on organisaatiossa monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään. Manka on kuvannut työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä seuraavassa kuvassa (kuvio 1).



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin tekijät (Manka ym. 2007, 8)

3.2.1 Ihminen itse ja esimiestoiminta

Elämänhallinnan tunne on ihmisen omaan persoonaan liittyvä voimavara, jonka antaa ihmiselle voimaa kohdata vaikeita tilanteita sekä ehkäistä niihin liittyviä ahdistuksen ja turvattomuuden tunteita. Elämänhallinnan tunne auttaa ihmistä vaikuttamaan omaan elämäänsä, ja se kehittyy myös aikuisena. Hallinnan tun-

teeseen sisältyy tärkeitä työelämävalmiuksia kuten aktiivisuus, myönteisyys, sinnikkyys sekä kuuntelemisen taito. (Manka ym. 2007, 8.)

Esimies voi osaltaan lisätä työyhteisönsä hallinnan tunnetta kiinnittämällä huomiota sen toimivuuteen ja avoimuuteen sekä työn epävarmuuden vähentämiseen. Esimiehen on tärkeää huomioida myös työntekijöiden toiveet, kyvyt ja tavoitteet suunnitellessaan työn sisältöä, koska onnistumisen kokemukset kasvattavat myös elämäntaitoa. (Manka ym. 2007, 8.) Esimiehen tärkeä tehtävä on saada työntekijät motivoitumaan organisaation tavoitteisiin. Vuorovaikutustaidot, kuten kuunteleminen, kannustaminen ja luottamuksen rakentaminen ovat tärkeitä esimiehen työkaluja kohti motivoitunutta työyhteisöä. Esimiehen on osattava hahmottaa tulevaisuutta ja luoda edellytykset uudistumiselle. Tänä päivänä puhutaan paljon jaetusta ja voimaannuttavasta johtamisesta sekä tunteiden havainnoimisen tärkeydestä eli ns. tunnejohtamisesta. Tällaiset johtamisen välineet antavat työyhteisössä tilaa erilaisuudelle ja innovatiivisten ajatusten kehittämiseksi. (Manka ym. 2007, 9.)

Kasvumotivaatiolla tarkoitetaan ihmisen halua jatkuvaan kehittymiseen ja uuden oppimiseen. Mankan mukaan työn haasteellisuus, vapaus, työryhmän ja esimiehen tuki edistävät kehittymisen halua. Ihmisen kokemaan työkykyyn vaikuttavat henkinen ja fyysinen rasittavuus, työstä palautumisen mahdollisuus, terveydentila, ravitsemuksen laatu sekä unen määrä. Ihminen voi vaikuttaa myös omalla fyysisellä kunnollaan omaan jaksamiseensa. Erään tutkimuksen mukaan vähiten kuormittuneita työelämässä ovat ne henkilöt, jotka asettavat oman vapaa-aikansa työelämän tavoitteita tärkeämmiksi. (Manka ym. 2007, 8.)

3.2.2 Organisaatio ja työ

Tavoitteellisen organisaation on tärkeää tuntee visionsa, strategiansa ja arvonsa. Visiolla organisaatio määrittää tahtotilan, johon se haluaa suunnata, ja luomalla strategian se määrittää keinot, joilla toimintaa ohjataan visiota kohti. Tärkeintä niiden suunnittelussa ja toteuttamisessa onkin, että jokainen työyhteisön jäsen tietää yhteiset työt koskevat tavoitteet ja oman osuutensa niiden toteuttamisessa. Arvot luovat työyhteisöön yhteiset pelisäännöt. (Manka ym. 2007, 9.)

Työn joustava rakenne tarjoaa parhaan keinon organisoitumiselle. Työn luottamukseen, toiminnalliseen joustavuuteen ja henkilöstön osallistamiseen perustuva toimintakulttuuri luo parhaan mahdollisuuden vastata asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Organisaation on tärkeää tuntea osaamisensa ydin ja tunnistaa tulevaisuuden vaatimukset. Osaamisen kehittäminen tekee työyhteisöstä oppivan, toimien samalla tärkeänä tulevaisuuden kilpailutekijänä. Olennaista työympäristön toimivuudessa on myös työtilojen ja apuvälineiden toimivuus. (Manka ym. 2007, 9.)

Mankan ym. (2007, 9) mukaan hyvään työhön sisältyvät vaikuttamismahdollisuudet omaa työtä koskeviin tavoitteisiin ja pelisääntöihin. Työn positiiviseen kokemukseen vaikuttavat työn sisällön monipuolisuus ja uuden oppimismahdollisuus. Kokemus hyvästä työstä lisää työnhallinnan tunnetta, joka vähentää stressiä, sairastamisriskiä ja motivaation puutetta. (Manka ym. 2007, 9.)

3.2.3 Ryhmähenki

Työyhteisön hyvä henki syntyy toisten työn arvostamisesta, avoimuudesta, auttamishalusta, onnistumisesta ja luottamuksesta. Tärkeää meistä jokaiselle on tehdä järkevää ja merkityksellistä työtä. Työn tuloksellisuutta voidaan lisätä kehittämällä, suunnittelulla sekä yhteisellä vastuulla tavoitteiden saavuttamisesta. (Manka ym. 2007, 9.)

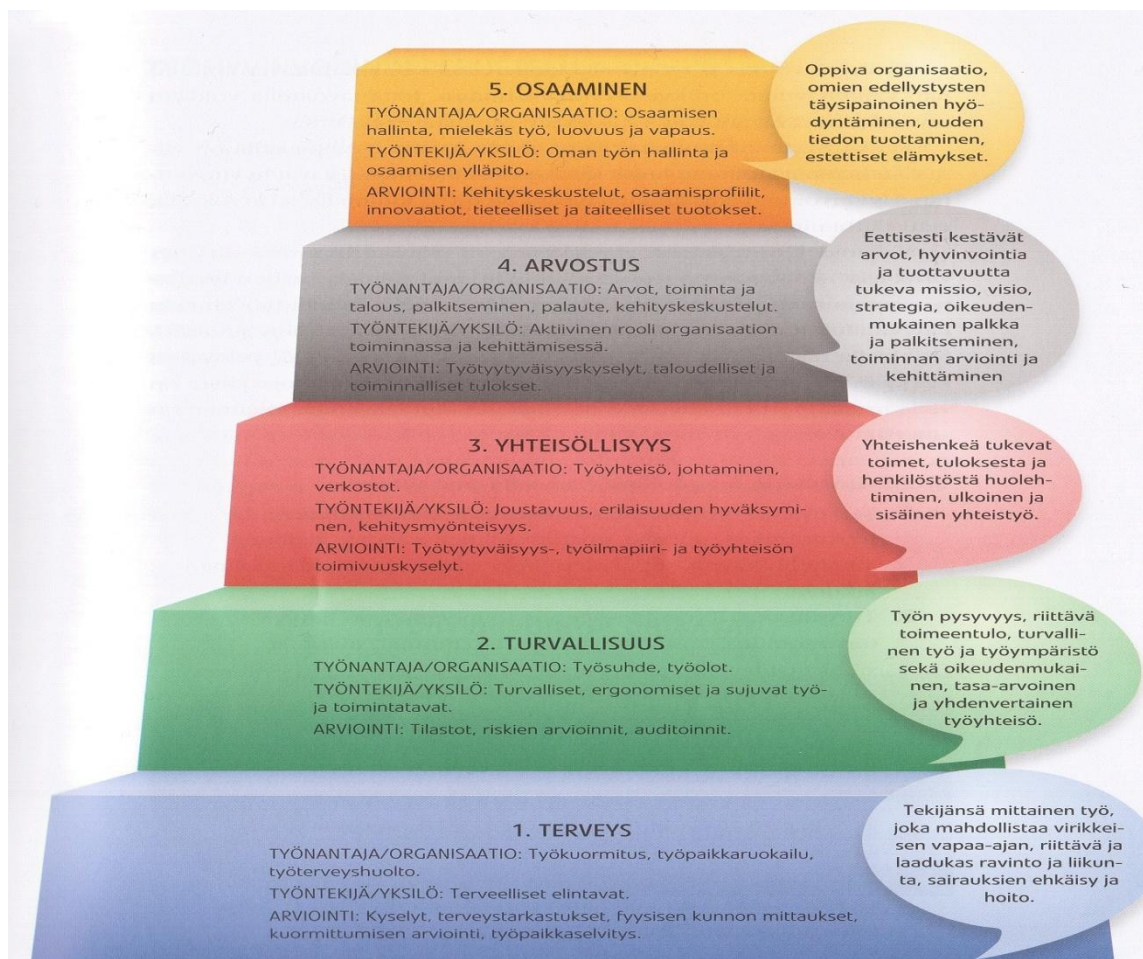
Hyvinvointiin työssä voidaan vaikuttaa kiinnittämällä huomiota edellä mainittuihin hyvinvoinnin osa-alueisiin. Riippumatta työyhteisöstä työhyvinvointia estävät tekijät näyttävät liittyvän päätöksentekoon ja johtamiseen, vaikuttamisen mahdollisuuksiin, resurssipulaan ja ryhmän henkeen. (Manka ym. 2007, 9.) Tämän päivän työelämässä haasteellisuus ja työtehtävien monipuolisuus ovat lisääntyneet ja siksi myös työhyvinvoinnin merkitys on korostunut. Työhyvinvoinnin kasvun mukanaan tuomia etuja ovat muun muassa sairauspoissaolojen vähentyminen, työkyvyttömyydestä aiheutuvien eläkekustannusten pieneneminen, työn tehokkuuden nouseminen, työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen, työn laadun paraneminen sekä luovuuden kasvaminen. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7.)

3.3 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramon (2012, 13) luoma työhyvinvoinnin portaat-malli on luotu vertailemalla ja hyödyntämällä jo olemassa olevia työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja sekä määritelmiä, yhdistäen niiden sisältöjä Maslowin tarvehierarkian mukaisesti. Mallissa on kyse ihmisen perustarpeista suhteessa työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Jokaiselle portaalille on koottu työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä niin organisaation kuin yksilön näkökulmasta. Lisäksi malliin on kerätty kuhunkin aihealueeseen liittyviä mittareita ja arviointimenetelmiä. Mallin avulla pyritään kehittämään yksilön omaa sekä työyhteisön ja organisaation työhyvinvointia portaittain. Mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja kehittämistoiminnan tueksi. Mallin avulla halutaan pyrkiä ymmärtämään eri osien vaikutusta kokonaisuuteen. (Rauramo 2012, 13–14.)

Työhyvinvoinnin portaat -mallin (kuvio 2) osa-alueet ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus sekä osaaminen. Terveys-portaassa tavoitteena on hyvä terveys. Siinä korostetaan työtä, joka mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan sekä riittävän ja laadukkaan ravinnon ja liikunnan. Välttämätöntä on myös sairauksien ehkäisy ja hoito. Työterveyshuollon rooli asiantuntijana on merkittävä. Turvallisuus-portaan tavoitteena on kokonaisvaltainen turvallisuus. Turvallisuusportaaseen kuuluu ajatus työn pysyvyydestä, riittävästä toimeentulosta, turvallisesta työympäristöstä sekä oikeudenmukaisesta, tasa-arvoisesta ja yhdenvertaisesta työyhteisöstä. Turvallisuutta tukee järjestelmällinen riskienhallinta ja asianmukainen ja aktiivinen työsuojelun yhteistoiminta. Yhteisöllisyys-portaan tavoitteena on perustehtävää, päämäärää, tavoitteita ja yksilön hyvinvointia tukeva vahva yhteisöllisyys. Siinä painotetaan yhteishenkeä tukevia toimia, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtimista sekä sisäistä ja ulkoista yhteistyötä. Arvostus-portaan tavoitteena on arjessa näkyvä ja tuntuva arvostus omaa ja toisten työtä kohtaan. Sen periaatteena ovat eettisesti kestävät arvot sekä hyvinvointia ja tuottavuutta tukeva missio, visio ja strategia. Lisäksi siinä painotetaan oikeudenmukaista palkkaa ja palkitsemista sekä toiminnan arviointia ja kehittämistä. Viimeisen eli osaamisen-portaan tavoitteena on sekä organisaati-

on että yksilön kilpailukykyä tukeva osaaminen. Portaassa painotetaan oppivan organisaation käsitettä sekä elinikäisen oppimisen merkitystä. Sen kehittäminen vaatii omien edellytysten täysipainoista hyödyntämistä, uuden tiedon tuottamista sekä työympäristön ja työolojen viihtyisyyteen panostamista. (Rauramo 2012, 14–15.)



Kuvio 2. Työhyvinvoinnin portaat (Rauramo 2012, 15)

3.4 Osaaminen ja työhyvinvointi

Sopivan haastava työ tarjoaa työntekijälle oppimiskokemuksia, oivalluksia ja aikaansaamisen tunteita, edistää työn tuloksellisuutta, motivaatiota, hyvinvointia ja sitä kautta kehittymistä. Työmotivaation kannalta onkin tärkeintä, että työ mahdollistaa jatkuvan kehittymisen. Motivaatio toimii voimana, joka mahdollistaa työn ilon ja oppimisen. Työhyvinvoinnin ja työn tuloksellisuuden kehittämi-

sessä on tärkeää, että työntekijä oppii itse suunnittelemaan ja kehittämään työtään, työympäristöään sekä työtapojaan. Työntekijän työhyvinvoinnin kannalta on positiivista, jos työssä oppiminen tukee yksilön kokonaisvastaista kehitystä ja elämän tasapainoa. (Rauramo 2012, 156–157.)

Osaamisen kehittämiseen ja organisaation oppimiseen vaikuttaa merkittävästi myös työyhteisön johto. Johdon tulisi toimia ammattitaitoisesti tukien osaamista ja nauttien työntekijöiden luottamusta. Johdon olennaisena tehtävänä on myös kyetä jakamaan vastuuta ja toisaalta itse kantamaan sitä sopivassa suhteessa. Tärkeä asia on myös huomioida työntekijöiden aikaisempi tietotaito hyödyntäen sitä organisaation osaamisen kehittämisessä. (Rauramo 2012, 156–157.) Osaamisen kehittämisestä on tullut keskeinen strateginen tekijä ja organisaatiot kilpailevat aineettoman osaamispääoman avulla. Johtaminen on yksi osa aineetonta pääomaa, mutta samalla sen vastuulla on myös ihmisten osaamisen ja hyvinvoinnin sekä organisaation kulttuurin kehittäminen. (Juuti 2010, 51.)

Työssä oppimisen tärkeä perusedellytys on työyhteisön avoin ilmapiiri. Tietoa pitää jakaa tasapuolisesti kaikille panttaamatta sitä. Työhön ja työilmapiiriin liittyvistä ongelmista on voitava keskustella avoimesti. Työssä tulee olla lupa tehdä myös virheitä, koska ne ovat osaltaan yksi tie oppimiseen ja uuden kehittämiseen. Muita työssä oppimisen ja hyvän työn perusedellytyksiä ovat mm. turvallinen ja terveellinen työympäristö, asianmukaiset työvälineet sekä kunnollinen perehdyttäminen. Työssä jaksamisen ja kehittymisen kannalta välttämättömyyksiä on myös terveydestä huolehtiminen, ravinto ja lepo. Myös työn ulkopuoliset elämäntavat, kuten opiskelu ja vapaa-ajan harrastukset vaikuttavat ihmisen vireystilaan ja kehittymiseen työelämässä. (Rauramo 2012, 156–157.)

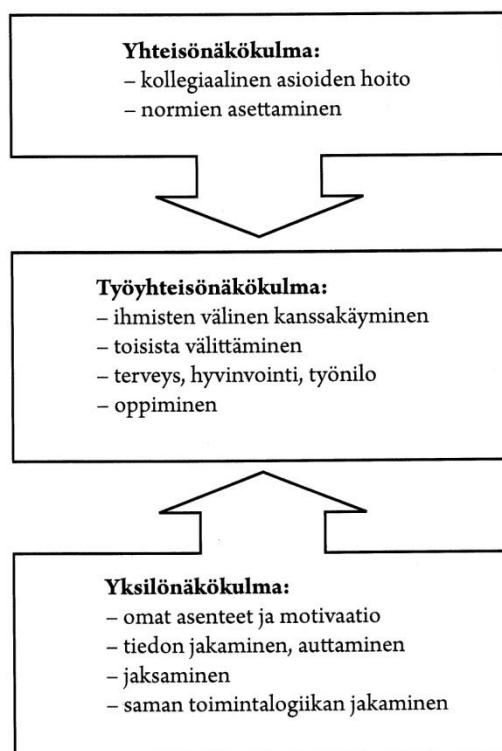
Osaamisen kehittäminen on yksilön ja työyhteisön välisen suhteen jatkuvaa vaalimista. Se on yhteisen vuoropuhelun tulosta ja hyvän, kehittävän ja arvostavan suhteen luomista ihmisen ja organisaation välille. Työyhteisön kehittämisen perustana on ihmisten osallistuminen ja avoin sekä luottamuksellinen vuorovaikutus. Henkilöstön kehittämistoiminnassa on oleellista tunnistaa ydinosaamisalueet ja kartoittaa koulutustarpeet organisaation, ryhmien ja yksilöiden tasolla. (Juuti & Vuorela 2002, 41–64.) Työyhteisön kehittäminen on yhteisöllistä oppi-

mista, jolloin työyhteisössä opitaan yhdessä asioita koko yhteisön kehittämiseksi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 17).

4 Yhteisöllisyys osana työhyvinvointia

4.1 Yhteisöllisyys työhyvinvoinnin ja oppimisen edistäjänä

Yhteisöllisyys käsitteenä kuvaa ihmisten välistä yhteistyötä ja erilaisia yhteistyömuotoja. Se voidaan määritellä alueellisesti rajatuksi vuorovaikutuksen ja yhteenkuuluvuuden muodostumaksi. Yhteisöllisyyden puute voi vaikuttaa sanomattomina sanoina tai tekemättöminä tekoina työyhteisökulttuurin pinnan alla. Yhteisöllisyys ei välttämättä tarkoita ihannetilaa, vaan se voi ilmetä monin eri tavoin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11; Rauramo 2012, 104.) Yhteisöllisyyttä voidaan tarkastella makro- tai mikronäkökulmasta. Laajemmassa makronäkökulmassa painotetaan väestöalueeseen perustuvaa yhteisöllisyyttä ja mikronäkökulmassa yhteisöllisyyttä tarkastellaan yksilön näkökulmasta. Nämä näkökulmat yhdistyvät määriteltäessä työyhteisöön perustuvaa yhteisöllisyyttä (kuvio 3). Tällöin perustana on työyhteisö eli työpaikan henkilöiden muodostama kokonaisuus. Yhteisö määrittää pelisääntöjä ja normeja, kun yksilö samalla vaikuttaa yhteisön toimivuuteen omilla valinnoillaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 11–12.) Yhteisöllisyys tukee ihmisten kanssakäymistä, toisista välittämistä, terveyttä, hyvinvointia, oppimista ja tuloksellisuutta myös työelämässä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12; Manka ym. 2007, 16–17; Rauramo 2012, 104–105). Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovatkin ihmisen olemassaolon, toiminnan ja hyvinvoinnin edellytyksiä. Yhteisö on yksilölle tärkeä voimanlähde ja yhteisöllisyyden tunne yhteisön keskeinen koossapitävä voima. (Rauramo 2012, 104; Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

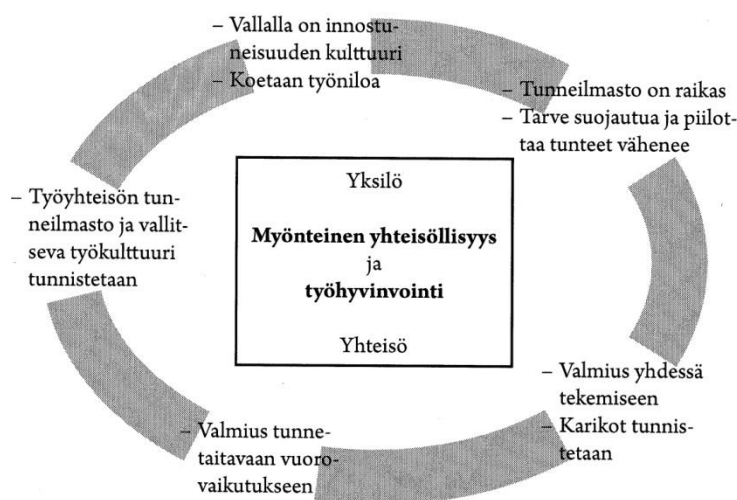


Kuvio 3. Työyhteisönäkökulman muotoutuminen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 13)

Viime aikoina myös työelämässä on puhuttu paljon yhteisöllisyyden käsitteestä. Työyhteisön yhteisöllisyys on henkinen tila. Yhteisöllisyyden edistäminen työelämässä osana työhyvinvointia on ennen kaikkea arkista ja työhön kiinteästi liittyvää toimintaa. Yhteisöllisyyteen ei voi pakottaa, vaan se on tunnetila, joka perustuu yksilöiden vapaaehtoisuuteen. Yhteisöllisyyden kokemusta voidaan määrittää myös kiinnostuksella omaa työtä kohtaan. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 12–13.) Yhteisöllisyys tukee yhteenkuuluvuuden tunnetta sekä tarjoaa jäsenilleen turvaa ja auttaa heitä hahmottamaan ympäristöään. Hyvä ja toimiva yhteisö tukee jokaista sen jäsentä toteuttamaan omaa yksilöllisyyttään. Yksilöiden erilaisuus taas tuo yhteisöön energiaa, jolla toimivaa yhteisöllisyyttä voidaan rakentaa. Erilaisuuden hyväksyminen onkin yhteisöllisyyden perusta. (Manka ym. 2007, 16.)

Mielenkiintoinen lähestymistapa yhteisöllisyyteen on Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 153) esittämä myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisprosessi (kuvio 4). Heidän mukaansa työyhteisön kokonaisuuden rakentaminen on jatkuva prosessi.

si, joka parhaimmillaan johtaa vallitsevan työkuulttuurin tunnistamisen kautta tunneilmaston raikastumiseen ja ryhmäidentiteetin vahvistumiseen. Vastakkainasettelu vähentyy ja ihmiset oppivat yhdistämään työpanoksiaan. Johtajan tehtävänä on huolehtia siitä, kuinka työyhteisö saadaan toimimaan kokonaisuutena. Myönteinen yhteisöllisyys näkyy työyhteisössä yhteenkuuluvuuden tunteena, innostumisena ja työnä. Työyhteisössä on vahva me-henki, joka perustuu erilaisiin ihmisiin ja vaihtoehtoihin ratkaisuihin. Työyhteisö uskalttaa kohdata ulkoapäin tulevat paineet, ja löytää vastaukset työyhteisön sisältä, yhdessä jaettuina pohdintoina. Työyhteisön parantaminen vaikuttaa olevan vahvasti yhteydessä myönteisen yhteisöllisyyden edistämiseen työyhteisössä. Kehittämistyön kannalta on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota työyhteisön henkisen tilan määrittäviin tekijöihin. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 152–154.)



Kuvio 4. Myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisprosessi (Paasivaara & Nikkilä 2010, 153)

4.1.1 Sosiaalinen pääoma ja oppiva organisaatio

Työyhteisön sosiaalinen pääoma syntyy yhteisöllisyyden ja sen jäsenten välisestä vuorovaikutuksesta. Se sisältää sellaisia yhteisöllisiä piirteitä, jotka vahvistavat yhteisön toimintaa edistävää luottamusta, vastavuoroisuutta ja verkostoitumista. Sosiaalista pääomaa voidaan pitää koko työyhteisön mutta myös yksilön voimavarana, ja sen avulla voidaan tehostaa tavoitteiden saavuttamista.

Toisaalta sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Erilaisuutta sietämätön yhteisöllisyys voi olla sulkevaa ja kapeuttavaa. Tiiviit sosiaaliset suhteet voivat aikaansaada ei toivottuja ilmiöitä, kuten kiusaamista, kateutta ja kuppikuntaisuutta. (Manka ym. 2007, 16.)

Yhteisöllisyyteen liittyy läheisesti käsite oppiva organisaatio, jonka edellytyksenä on positiivinen yhteisöllisyys. Oppivassa organisaatiossa osataan käyttää yksilöiden ja ryhmien oppimiskykyä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi sekä kyetään luomaan oppimiseen ja kehittämiseen kannustavaa ilmapiiriä. Toisin sanoen organisaatio oppii ihmisten välityksellä ja oppimisesta ovat vastuussa kaikki sen jäsenet. Aktiivinen vuorovaikutus ja luottamus ovat oleellisia edellytyksiä oppimisen kehittämiselle. On tärkeää, että organisaation jäsenet oppivat puhumaan omista kokemuksistaan ja heillä on riittävästi yhteistä ymmärrystä tavoitteista, toimintaympäristöistä ja niiden edellyttämistä toimintatavoista. (Manka ym. 2007, 16.)

4.1.2 Avoin vuorovaikutuskulttuuri ja dialogisuus

Työyhteisön avoimen vuorovaikutuskulttuurin eteen on tehtävä töitä, se ei synny itsestään. Työyhteisön on kyettävä luopumaan vanhoista toimintamalleista ja luotava uudenlaisia asenteita ja ajattelumalleja. Uudenlaisen kulttuurin luominen vaatii kaikkien osallistumista, sitoutumista ja työtä. Dialogisen kanssakäymisen perustana on kuunteleminen, joka edellyttää todellista läsnäoloa ja kiinnostusta. Kuuntelijana on oleellista osata aidosti paneutua puhujan tilanteeseen. (Manka ym. 2007, 17.)

Kieli toimii ihmisten ajattelun ja tunteiden ilmaisun välineenä. Sen avulla muokataan vuorovaikutussuhteita sekä luodaan ja ylläpidetään sosiaalisia suhteita. Kielen avulla luodaan ja välitetään tietoa, ja se toimii myös vaikuttamisen ja vallan välineenä. Ihmisten ollessa vuorovaikutuksessa työelämässä, puhuvat he organisaatiossa vallitsevista arvoista ja pelisäännöistä. Työyhteisöjen puhe voi olla kunnioittavaa ja arvostavaa tai päinvastaisesti ongelmiin keskittyvää puhetta. Työyhteisöjen ja työntekijöiden olisikin aika ajoin tärkeää pysähtyä kuunte-

lemaan omaa puhettaan, koska tuo puhe määrittää työyhteisön hyvinvoinnin tilaa ja ulkopuolisten ihmisten kokemusta työyhteisöstä. (Manka ym. 2007, 17.)

Luottamuksen peruspilareihin kuuluvat uskomus yhdessäolon hyödyllisyydestä, yhteisten etujen merkittävydestä sekä avun ja tuen saamisen varmuudesta. Luottamuksellinen ilmapiiri edellyttää avoimuutta ja vastavuoroisesti avoimuus luottamusta. Lähtökohtana luottamukselle on positiivinen odotus toisesta ihmisestä. Luottamukseen perustuva ilmapiiri toimii myös organisaation tärkeänä voimavarana. Organisaation on tärkeä tuoda esille avoimesti sen visioon, strategiaan ja toimintatapoihin liittyvät asiat, näin työntekijät voivat kokea olevansa luottamuksen arvoisia. (Manka ym. 2007, 17.)

Yhteisöllisyyden yksi haaste on erilaisuuden kohtaaminen. Se edellyttää omien käsitysten ja ajattelutapojen reflektointia ja punnitsemista. Se tuo mukanaan ajatusten ristiriitoja ja kyseenalaistamista, joka taas tuo parhaimmillaan mukanaan energiaa, luovuutta ja kriittisyyttä. Toisen ihmisen kohtaaminen ja ymmärtäminen eivät tarkoita sitä, että kaikki pitäisi hyväksyä. Tasa-arvoinen kohtelu ei myöskään edellytä sitä, että kaikkia tulisi kohdella samalla tavalla, vaan nimenomaan tulisi ottaa huomioon ihmisten yksilöllisyys. Organisaation vuorovaikutuskäytäntöjen muuttaminen dialogisempaan suuntaan ei käy hetkessä, vaan se vaatii pitkäjänteistä opettelua, jossa eri ammattiryhmien on mahdollista keskustella yhdessä työhön liittyvistä asioista. (Manka ym. 2007, 17.) Tulevaisuuden monimutkaisissa työtehtävissä korostuvat sosiaalisesti jaettu osaaminen sekä tiedon hallitseminen. Uuden tiedon oppimisessa ja jakamisessa on tärkeää tiimin jäsenten yhteinen tavoite, jaettu toiminnan jäsentäminen ja arviointi sekä ymmärryksen jakaminen. (Leinonen, Järvelä & Häkkinen 2006, 139.)

4.2 Yhteisöllisyyttä edistävät ja tukevat tekijät

Paasivaaran ja Nikkilän (2010, 18) mukaan yhteisöllisyyttä tukevat uudistusmielisyys, vapaus toimia sekä salliva ilmapiiri. Uudistusmielisyys on halua muutostalouteen ja innostusta uuden oppimiseen. Oppimisen edellytyksenä on aktiivinen vuorovaikutus, jossa työyhteisön jäsenten tulee osata puhua omista kokemuksistaan. Tämän lisäksi työyhteisössä tulee olla halua katsoa asioita uudesta näkökulmasta tutun ja turvallisen sijaan. Yhteisöllisyyden peruskivijalka on sallivassa ilmapiirissä, jolloin yhteisöllisyys kasvaa luottamuksen ja avoimen ilmapiirin mukana. Yhteisöllisyyden kehittämisen keinoja ovat muun muassa tiimityöskentely, yhdessä kehittäminen ja yhteiset oppimiskokemukset, moniammatillinen yhteistyö, mentorointi sekä verkostoituminen (Paasivaara & Nikkilä 2010, 18–19).

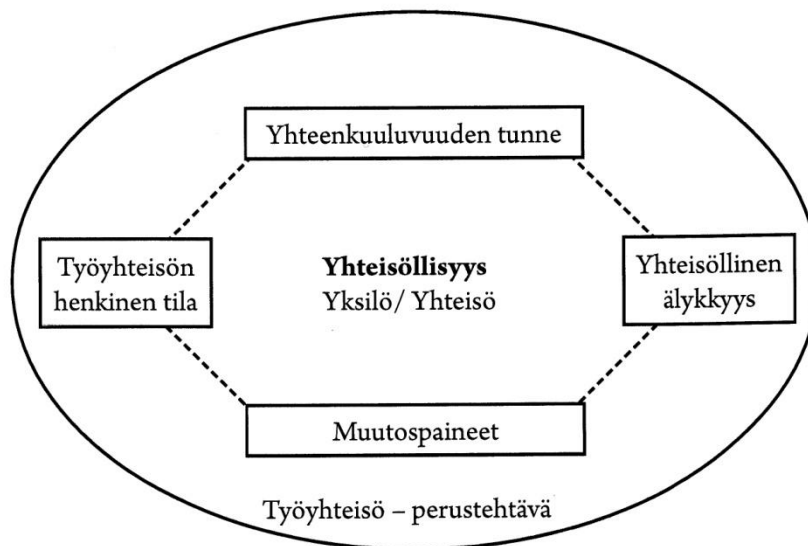
Rauramon (2012, 121) mukaan yhteisöllisyyden edistämisen käytäntöjä ovat muun muassa henkilöstökoulutukset, kokouskäytäntöjen kehittäminen, mentorointi, perehdyttäminen, tiimikokoukset, työnohjaus, yhteistyö alan toimijoiden kesken sekä ennen kaikkea yhteisöllisyys osana strategiaa. Ojala ja Pöysti (2012, 237–242) korostavat toimivaan yhteisölliseen yrityskulttuuriin kuuluvan luottamuksen jatkuva rakentaminen, uudet kokeilut, osaamisen ja asiantuntijuuden arvostus, positiivisuus, voittaminen ja tuloksellisuus sekä työyhteisön arvot, uskomukset ja ajattelumallit. Työntekijät voivat myös yksilöinä vaikuttaa yhteisöllisyyden edistämiseen osallistumalla aktiivisesti, ylläpitämällä ammatillista osaamistaan, kehittämällä kuuntelu- ja keskustelutaitoaan, kantamalla vastuuta yhteisten tavoitteiden toteutumisesta sekä noudattamalla työyhteisön normeja (Rauramo 2012, 122). Seuraavassa on esitelty tarkemmin tärkeitä yhteisöllisyyttä edistäviä asioita, jotka toimivat osaltaan polkuna työyhteisön työhyvinvoinnin kehittämisessä.

4.2.1 Me-henki

Me-henki eli yhdessä toimiminen tarkoittaa sitä, että työntekijät tietävät, että heidän työtään arvostetaan ja heidän työpanoksensa on ainutlaatuisen merkityksellistä työyhteisölle. Johto voi lisätä tätä tuntemusta antamalla tunnustusta hyvästä työstä. Lisäksi me-henkeä voi vahvistaa omalla alalla saavutettu maine. Työntekijän ollessa ylpeä työstään, kokee hän myös työpanoksensa tärkeäksi. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

Yhteishenki kehittyy parhaiten tuttavallisessa työyhteisössä, jossa ihmiset välittävät toisistaan ja tarjoavat muille apua ja tukea. Työilmapiiri on lämminhenkinen ja huomioiva ihmisten ollessa ystävällisiä toisiaan kohtaan. Hyvässäkin työyhteisössä voi olla murheita ja toimimattomuutta. Olennaista on kuitenkin yhteinen arvomaailma ja luottamus, jotka auttavat ongelmien yli. Tärkeää on myös kulkea työyhteisönä eteenpäin ratkaisten harmittavat asiat ja ongelmat yhdessä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

Me-henki syntyy aidon vuorovaikutuksen, avoimuuden sekä oikeudenmukaisuuden ja yhdessä tekemisen kautta. Myös huumorilla on oma tärkeä osuutensa me-hengen ja yhteisöllisyyden kehittämisessä. Toisin sanoen mitä enemmän me-henkeä työyhteisössä on, sitä paremmin työyhteisössä voidaan. Työyhteisön me-henki perustuu yleensä yhteisten tavoitteiden tuntemiseen, oman työn arvostamiseen, työtyytyväisyyteen, ammatilliseen osaamiseen sekä mahdollisuuksien mukaan myös työyhteisön yhteiseen tekemiseen vapaa-ajalla. Yhteishengen kehittäminen vaatii kuitenkin aikaa ja ihmisiin tutustumista. Tämän takia suurissa organisaatioissa yhteenkuuluvuuden ja me-hengen kehittyminen ovat varsin haasteellisia. (Lerssi-Uskelin, Vanhala, Työterveyslaitos, Vähätiitto ja Dazzle Oy 2011, 20–21.) Yhteisöllisillä toimintatavoilla (kuvio 5) voidaan parantaa henkilöstön yhteistyötä, vuorovaikutusta ja osaamien jakamista. Uusi toimintatapa kuitenkin edellyttää, että organisaatiossa luodaan uusia rakenteita ja haastetaan perinteisiä johtamistapoja. (Ojala & Pöysti 2012, 124–125.)



Kuvio 5. Yhteisöllisyyden kehystekijät työyhteisössä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 31)

4.2.2 Tiimityö ja vuorovaikutustaidot

Tiimin käsitetään olevan pieni ryhmä ihmisiä, joilla on toisiaan täydentäviä taitoja ja he ovat sitoutuneet yhteiseen päämäärään. He ovat myös sitoutuneet yhteisiin suoritustavoitteisiin ja yhteiseen toimintamalliin, ja pitävät itseään yhteisvastuussa suorituksistaan. Tätä määritelmää voidaan pitää tarkastelun pohjana, kun halutaan lähteä rakentamaan ja kehittämään toimivia tiimejä (Katzenbach ja Smith 1994, Huuskon 2007, 13 mukaan.)

Tiimityöskentely levisi Suomeen 1990-luvun alussa vastauksena erilaisiin työelämän lisääntyviin vaatimuksiin ja ennen kaikkea toimintojen tehostamiseen. Parhaimmillaan tiimityön katsotaan tuovan organisaation toimintaan tehokkuutta, laatua ja hyvää yhteishenkeä. Tämä edellyttää huolellista valmistelua ja jatkuvaa tiimityön arviointia. Tiimityö tulee nähdä koko ajan jatkuvana prosessina. Toisaalta tehoton tiimityöskentely voi aiheuttaa jopa ongelmia organisaation ja työyhteisön toimintaan. (Huusko 2007, 41.) Mäkisalonen (2004, 92) mukaan tiimin ja ryhmän keskeinen ero on siinä, että ryhmän tavoitteena on rinnakkain työskentely, kun taas tiimissä se ei riitä, vaan jokaisen on ”puhallettava yhteen hiileen”. Billingtonin (2005, 29) määritelmän mukaan tehokkaassa ryhmätyös-

kentelyssä on kolme perusedellytystä, sitoutuminen, osaaminen ja yhteinen tavoite. Myös Mäkisalonen (2004, 93–104) mukaan tiimityön periaatteisiin kuuluvat toinen toisiinsa yhteydessä oleminen, yhteiset päämäärät, tavoitteet ja sopimukset, sitoutuminen sekä myönteisen erilaisuuden arvostaminen ja jalostaminen.

Työn tuottavuus ja tuloksellisuus eivät synny ainoastaan työprosesseja tehostamalla. Työn todellista arvoa luovat ennen kaikkea vuorovaikutustilanteet ja keskustelut ryhmissä ja verkostoissa. Niiden kautta rakennetaan yhteisiä merkityksiä ja yhteistä ajattelua tulevaisuudesta ja tavoitteista. Vuorovaikutustaidoista onkin tullut tärkeä kilpailutekijä organisaatioille. Organisaation johdon on tärkeää ymmärtää ihmisten välisten suhteiden vaikutusta työn tuloksiin. Usein esimerkiksi ryhmän tai tiiminvetäjä on vastuussa monista tehtävistä, olematta kuitenkaan tiiminsä hallinnollinen esimies. Tästä syystä tiiminvetäjä tarvitseekin osaamista muun muassa ajankäytössä ja johtamisessa. Tiiminvetäjän on toimitettava kaksoisroolissa ryhmän jäsenten rinnalla, mutta toisaalta heidän johtajanaan. Tämän takia ryhmän vetäjän on kyettävä tunnistamaan vahvuuksiaan osatakseen löytää keinoja tiiminsä tehokkaaseen ohjaamiseen. (Rauramo 2012, 111–112.)

Ryhmätyön ympärille on tärkeää rakentaa luottamuksen ilmapiiri antamalla ihmisille mahdollisuus tutustua toistensa taustoihin ja mielipiteisiin. Ryhmän johtajan on hyvä selvittää jäsentensä taidot ja varmistaa, että kaikki ovat valmiita työskentelemään yhteisen päämäärän hyväksi. Kaikki ihmiset eivät välttämättä kykene hyvään ryhmätyöhön, ja sillä voi olla vaikutusta koko ryhmän toimintaan. Ryhmässä toimiminen vaatiikin johdonmukaisuutta, määrätietoisuutta sekä sääntöjen noudattamista jokaiselta. Esimiehen tai ryhmän vetäjän on puututtava epäasialliseen käytökseen välittömästi. Ryhmässä vaadittava luottamus saavutetaan avoimuudella, joka on koko ryhmätyön perusta. Tietojen näkyvyys ilman salailua lisää ryhmän jäsenten luottamusta, työntoa ja sosiaalista läsnäolon tuntemusta. Ryhmän johtajan on myös osattava antaa palautetta ja palkittava ryhmänsä jäseniä. Tätä kautta ryhmä huomaa yhteistyön tuottamat saavutukset ja motivoituu yhä parempiin suorituksiin. (Rauramo 2012, 112.)

4.2.3 Yhteiset pelisäännöt ja arvot

Arvoiksi kutsutaan yleisesti hyväksyttyjä periaatteita, joiden mukaan ihmiset toimivat. Arvoista myös rakentuu työyhteisön näkymätön selkäranka. Työyhteisön jäsenten sisäistäessä yhteiset arvot, on helpompi hahmottaa kokonaisuuksia. Yhteisöllisten arvojen tulisi olla ymmärrettäviä, uskottavia, työyhteisöä sisäisesti kiinteyttäviä ja yhteisesti tuotettavia. Arvojen on myös tärkeää konkretisoida jokapäiväisessä työssä. Toisin sanoen arvot tulee purkaa kirjalliseen muotoon. Työssä tulisi tähdätä arvojen mukaisiin päätöksiin välttämällä arvojen kanssa ristiriitaista toimintaa. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14–15.)

Työyhteisön monimuotoisuuden ymmärtäminen ja hyödyntäminen edellyttää erilaisuuden hyväksymistä eli suvaitsevaisuutta. Turvallisuus ja luottamus syntyvät, kun ryhmän jäsenet kohtaavat toisensa aidosti, keskustelevat, kuuntelevat ja toimivat yhteisesti hyväksyttyjen pelisääntöjen mukaisesti. Tämän erilaisuutta sallivan ja hyödyntävän kulttuurin synnyttämisestä ovat vastuussa kaikki työyhteisön jäsenet. Yhteisillä pelisäännöillä ja käytännöillä mahdollistetaan luottamuksen syntyminen ja edistetään jokaisen jäsenen yhdenvertaista, hyväksyttävää ja kunnioittavaa kohtelua. Pelisääntöjen laatiminen onkin prosessi, joka yhdessä tehtynä antaa mahdollisuuden jokaiselle sen jäsenelle tulla kuulluksi omana itsenään. Tämä taas lisää luottamusta ja sitoutumista yhteisiin pelisääntöihin. Lopulta ryhmän jäsenten erilaisuudet kääntyvät ryhmän vahvuuksiksi. Erittäin oleellista ryhmän toimivuuden ja pelisääntöjen kannalta kuitenkin on, että kaikilla kehittämistoimenpiteillä on johdon tuki. (Rauramo 2012 113–114.) Näin toiminnassa pysyy punainen lanka ja kaikki työyhteisön jäsenet työskentelevät yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Terävän ja Mäkelä-Pusan (2011, 20–21) mukaan säännöissä on tärkeää sopia yhteisesti, miten varmistetaan ryhmän perustehtävän suorittaminen, hyvä vuorovaikutus ja reilu yhteistyö. Pelisääntöjen luomisella yhteiset sopimukset saadaan näkyviksi pohtien samalla jo olevien toimintatapojen järkevyyttä. Pelisääntöjen muodostaminen auttaa ryhmää pohtimaan sen perustehtävää ja tavoitteita, sitouttaen samalla jäseniä toimimaan ryhmän parhaaksi. Pelisäännöt muodostetaan aina senhetkiseen tilanteeseen, ja niitä on hyvä päivittää säännöllisin väliajoin. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 20–21.)

Pelissäännöistä kannattaa tehdä mahdollisimman selkeä ja helposti muistettava versio, josta jokainen voi ymmärtää, mitä pelisäännöt tarkoittavat omassa työssä. Koko työyhteisön tulee sitoutua yhteisiin pelisääntöihin, aivan kuten yrityksen arvoihinkin. Pelissäännöillä viestitään myös sidosryhmille yrityskulttuurista sekä suhtautumisesta sidosryhmiin. Yhteiset pelisäännöt auttavat uusia työntekijöitä ja opiskelijoita noudattamaan yrityksen toimintatapaa. (Ojala & Pöysti 2012, 223.)

4.3 Yhteisöllisyyttä ravisuttavat tekijät

Yhteisöllisyydellä on myös omat varjopuolensa, ja sen ympärillä useita tekijöitä, jotka voivat vaikuttaa negatiivisesti yhteisöllisyyden muodostamiseen. Tämän päivän jatkuvat ja yllättävät organisaatiomuutokset ravisuttavat yksilöiden luottamusta ja sitä kautta rapauttavat yhteisöllisyyttä. (Kuittinen & Kejonen 2009, 254.) Toisaalta myös yksilöön kohdistuvat arviointi- ja valvontakäytänteet, tiimin olematon autonomia sekä organisaation henkilöstöryhmien hyvin erilainen maailma vaikuttavat yhteisöllisyyden rakentumiseen. (Kuittinen & Kejonen 2009, 145). Yhteisöllisyys vaatii ympärilleen vakaat ja ihmisille tutut toimintamallit. Viime vuosien organisaatiouudistukset ovat perustuneet usein virheellisiin lähtökohtiin. Organisaatioissa on yritetty luoda toimintatapoja, joiden hyötyjä ei ole näytetty toteen tai toteuttamisessa on ohitettu henkilöstön mielipiteet. Toisaalta jaettu epäluottamuksen kokemus voi jopa lisätä yhteisöllisyyttä tiimitasolla. Vakaan työsuhteen tilalle on tullut lähes sopimukseton tila ja ylimmän johdon yksipuolisesti sanelemat muutokset ovat myös osatekijöitä yhteisöllisyyden muremiseen. (Koivumäki 2008, 252–255.) Myös Ylöstalo (2007, 10) pitää epävarmuuden kokemuksia ja luottamuksen puutetta tärkeimpinä syinä työn mielekkyyden laskuun. Hänen mukaansa julkisella sektorilla toteutetut tehostamistoimet ovat ravisuttaneet työhyvinvoinnin ja yhteisöllisyyden rakentumisen peruselementtejä.

Samaan aikaan kun työolot ja yhteinen tekeminen lisäävät merkitystään kilpailutekijöinä ja työhyvinvoinnin edistäjinä, voidaan havaita merkkejä yhteisöllisyyden luomisen vaikeudesta (Kuittinen & Kejonen 2009, 249). Toisaalta yhteistyötaitoja korostetaan, mutta silti ihmisiltä vaaditaan itsenäistä työtä. Julkusen

(2008, 285) mukaan tämä johtaa keskinäisen kilpailun kiristymiseen estäen yhteisöllisyyttä sekä keskinäisen arvostuksen ja tunnustuksen antamista ja saamista. Yhteisöllisyyden mureneminen puolestaan johtaa merkityksettömyyden kokemiseen (Julkunen 2008, 228). Samanlaisia havaintoja teki myös Casey (1999, 155–178) tutkimuksessaan huipputiimeistä. Hänen mukaansa työntekijät kokivat voimakasta ristiriitaa yhteistyöhön ja omiin suorituksiin panostamisen välillä. Kuittinen ja Kejonen (2009, 253–254) kyseenlaistavatkin sitä, missä määrin työntekijä voi olla oma aito itsensä, jos tuloksellisuus tai liian vahvat organisaation arvot latistavat yksilöllisyyttä ja erilaisuutta. Yhteisöllisyyden rakentaminen tämän päivän olosuhteissa on suuri haaste, ja yhteisöllisyys uhkaakin jäädä yksilöllistymisen puristuksessa näennäiseksi ja kuvitteelliseksi ilmiöksi (Kuittinen & Kejonen 2009, 245).

5 Työn imussa ja työssä innostuen

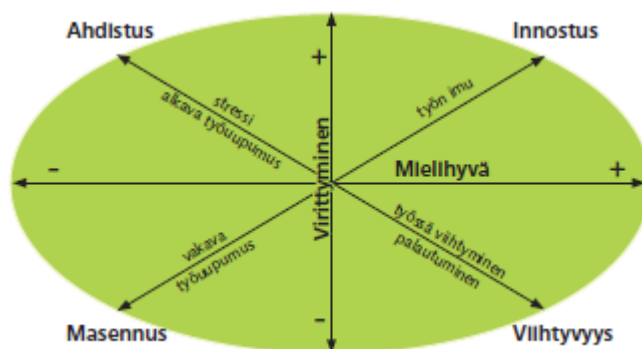
5.1 Työn imu ja henkilökohtaisen työhyvinvoinnin malli

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Tarmokkuus on kokemusta energisyydestä ja lannistamattomuudesta työssä sekä halua panostaa työhön. Se on sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinkäymisiä kohdatessa. Omistautuminen on kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta sekä innokkuutta, inspiraatiota ja ylpeyttä työstä. Uppoutumista luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Aika kuluu kuin huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntu vaikealta. (Hakanen 2009, 10.)

Työn imu on pysyvä kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Työn imu siis kuvaa myönteistä, mielihyvän täyteistä virittäytymistä ja aktivaatiota työssä, toisin sanoen innostuneisuutta. Arkisemmin sanottuna työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla pääsääntöisesti mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä, on ylpeä työstään ja sinnikäs vastoinkäymistenkin hetkinä. Hän on

myös tuottava ja aikaansaapa ja toimii epävirallisestikin työtovereittensa ja -paikkansa hyväksi. (Hakanen 2009, 8–9.) Työn imu ei ole vain yksilöllinen vaan myös kollektiivinen ilmiö, joka voi tarttua ihmisten välillä. Työn imua kokevat työntekijät voivat vuorovaikutuksessa muiden tiimiläisten kanssa välittää myönteisiä asenteitaan, energisyyttään ja innostustaan, joka sitten heijastuu tiimin kollektiiviseen ilmapiiriin. (Bakker, Emmerik ja Euwema 2006, Hakanen 2009, 13 mukaan.)

Työn imu -käsite (kuvio 6) mahdollistaa työhyvinvoinnin aikaisempaa monipuolisemman tarkastelun, ottaen huomioon niin pahoinvoinnin kuin hyvinvoinninkin näkökulmat. (Manka ym. 2007, 6.) Organisaation tärkein raaka-aine on innostus. Innostuksesta syntyvää energiaa tarvitaan erinomaisen suorituksen aikaansaamiseen sekä uusien asioiden tekemiseen ja niiden edellyttämään muutokseen. Innostuksen yksi perusmalli on flow-johtaminen eli työn imu-teoria. Flow-tilassa ihminen on innostunut tekemisestään ja pystyy uskomattomiin suorituksiin. Esimiehen tulisi toimia innostuksen ja oppimisen johtajana, jolloin työn imun saavuttaminen olisi jokaisen esimiehen haaste ja jokaisen työntekijän tavoite. (Ojala & Pöysti 2012, 229–230.)



Kuvio 6. Työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö (Hakanen 2009, 8)

5.2 Innostunut työyhteisö

Työhyvinvoinnissa on kyse yleensä asioista, jotka saavat arjen sujumaan. Työhyvinvointiin vaikuttavat kaikki työyhteisön jäsenet. Hyvä työilmapiiri näkyy työtä tehtäessä työnilona, hyvänä mielenä ja innostuksena. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8.) Työssä innostumisen (kuvio 7) perusedellytyksenä ja kivijalkana on työpaikan sujuva arki. Työssä innostuminen on jokaisen asia ja jokainen voi vaikuttaa siihen. Kaikilla työyhteisössä on mahdollisuus ja toisaalta myös vastuu yhteisestä toiminnasta innostavan työn ja ilmapiirin luomiseen. Työssä innostumisen toteutumiseen tarvitaan luottamusta, rohkeutta, luovuutta, avoimuutta, arvostusta, sitoutumista, positiivisuutta ja jokaisen vastuunkantoa. Työssä innostuminen koostuu innostavista ja luovuutta tukevista puitteista, yhdessä osaamisesta, innostavasta työstä, me-hengestä ja hyvistä työyhteisötaidoista. Työssä innostumista tukee myös osallistava, mahdollistava ja yhteisöllinen johtaminen. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 7.)



Kuvio 7. Työssä innostuminen (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 1)

5.3 Työyhteisötaidot ja työhyvinvointi

Työssä innostumisen mahdollistamiseksi työyhteisössä tarvitaan muun muassa aitoa läsnäoloa, itsensä johtamista, palautteen antamista positiivisessa hengessä sekä mahdollisuutta kokeilla uutta ja tilaa epäonnistua. Omien työtehtävien hoitamisen lisäksi työyhteisössä on kyettävä yhteistyön tekemiseen, otettava vastaan ja annettava palautetta sekä käyttäydyttävä positiivisesti yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. Myös aktiivisuus sekä kannustus ja toisten huomioiminen kuuluvat hyviin työyhteisötaitoihin. (Lerssi-Uskelin ym. 2011, 21.) Työhyvinvointi syntyy vuorovaikutteisesta ja oikeudenmukaisesta johtamisesta, yhteisistä pelisäännöistä ja kaikkien työyhteisön jäsenten työyhteisötaidoista (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 32). Esimiestaidot ja työntekijätaidot ovat toisiaan täydentäviä työelämätaitoja. Niiden avulla voidaan toteuttaa hyvää johtamista ja luoda edellytykset toimivalle ja kehittyvälle työyhteisölle. (Manka ym. 2007, 18.) Mönkkönen ja Roos (2010, 147) toteavat, kuinka esimiehen ja työntekijän välisen vuorovaikutussillan rakentamiseen pitää osallistua molempien osapuolten omasta suunnastaan.

5.3.1 Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä

Terveystieteiden ja hoitotyössä edellytetään vahvaa osaamista ja tietoperustaa. Tämän vuoksi johtajuus on varsin keskeisessä osassa työntekijöiden terveyden, hyvinvoinnin ja työasenteiden muotoutumisessa. (Cummings ym. 2010a, Kanste 2011, 30 mukaan.) Johtajuuden onkin todettu olevan yhteydessä useisiin henkilöstön työterveyteen liittyviin tekijöihin, ja toisaalta puutteet johtamisessa on todettu keskeisiksi työhyvinvointiin vaikuttaviksi tekijöiksi (Kelloway & Barling 2010; Kalimo ym. 2003, Kanste 2011, 30 mukaan.)

Johtajan tehtäväkenttä on hyvin moninainen. Tämän päivän johtamiseen katsotaan kuuluvaksi henkinen tuki ja valmennus, esimerkillisyys, luotettavuus, työntekijöistä huolehtiminen, valtuuttaminen sekä innostaminen omien tavoitteiden saavuttamiseen. Johtajuutta edistää tiimin jäsenten yhteinen käsitys tavoitteista ja niiden toteuttamisesta. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8.) Esimiehen täytyy toimia suunnannäyttäjänä, viestin välittäjänä sekä päätösten tekijänä. Lisäksi

johtajan tulee huolehtia työn tuottavuudesta. Latva-Kiskola (2006, 41) korostaa, kuinka toimivassa työyhteisössä esimiehen tehtävänä on huolehtia sekä työryhmänsä tuottavuudesta että ihmisten hyvinvoinnista. Työntekijöiden hyvinvointi on lähtökohta osaamisen kehittämiseksi ja osaamisen kehittäminen taas vaatii onnistuakseen motivoituneen ja hyvinvoivan työyhteisön. Hyvällä johtamisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, sitoutumiseen, työssä jaksamiseen sekä työn tuloksellisuuteen. Esimies edistää työssä jaksamista kytkemällä työhyvinvoinnin kehittämisen osaksi pitkäjänteistä kehittämistoimintaa (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 7). Työhyvinvointi tulisi nähdä johtamisvastuuna, jolloin johdolla on oltava tavoitteita, jotka liittyvät yrityksen kestäväan kehitykseen eli tulos-, osaamis- ja hyvinvointitavoitteisiin. Työhyvinvointi on työpaikalla kaikkien asia. (Ojala & Ahonen 2005, 189, 190.)

Yhtenä tärkeänä roolina esimiehellä on toimia motivaation ja yhteisöllisyyden edistäjänä. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 11.) Juutin ja Vuorelan (2002, 37) mukaan esimies luo yhteisöllisyyttä painottamalla kokonaisuutta ja me-ajattelua sekä kertomalla aidosti ja rehellisesti työpaikan tapahtumista. Kärkkäinen (2005, 76) korostaa yhteisöllisen johtamisen tavoitteina erinomaisia tuloksia kehittymisen, innostamisen ja innostumisen kautta. Johtamisen tehtävänä on ohjata yksittäiset ihmiset, erilaiset työryhmät ja tiimit työskentelemään yhdessä, yhdessä valittuun suuntaan. Johtamista edistää, jos jokaisella tiimin jäsenellä on yhteinen käsitys tavoitteista ja he toimivat yhdessä niiden toteuttamiseksi. (Terävä & Mäkelä-Pusa 2011, 8.) Yhteisöllinen johtaja tukee yhdessä tekemistä ja osaa koota tiimejä, joissa on toisiaan täydentävää osaamista. Hän puhalttaa tiimiin yhteisen innostuksen ja tiimihengen. (Ojala & Pöysti 2012, 232.) Yhteisöllisesti johdetussa tiimissä osataan kääntää tiimin jäsenten erilaisuudet vahvuudeksi. Yhteisöllinen johtaminen on puolueettomuutta, oikeudenmukaista kohtelua ja osapuolten kuuntelemista. (Kärkkäinen 2005, 76–77.)

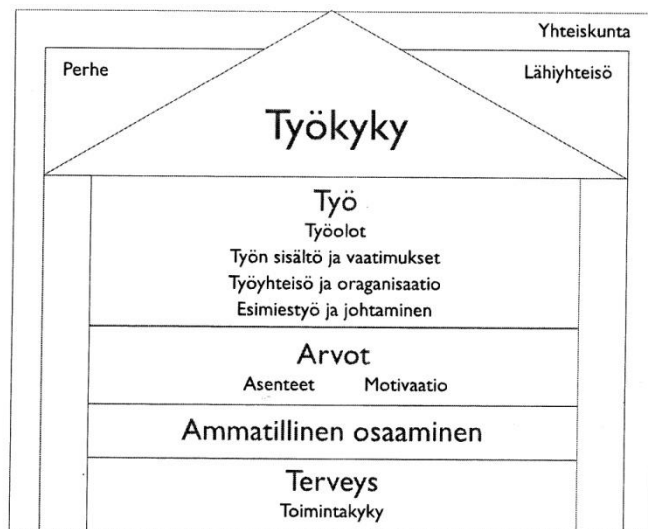
Yhteisöllistä johtamista voidaan kutsua myös ennakoivaksi ja jaetuksi johtamiseksi (Kärkkäinen 2005, 78, 82). Oppiminen tapahtuu usein tiimioppimisena, jossa tiimin yhteiset kokemukset ohjaavat kohti yhteistä ymmärrystä, toimenpiteiden suunnittelua ja toteutusta. Toiminnassa korostuvat työntekijöiden vuorovaikutustaidot ja dialogisuus. Tärkeää on, että kaikki ovat yhteistoiminnallisesti

vastuussa työn sujumisesta ja kehittämisestä, ja organisaation arvot koetaan yhteisiksi ja tärkeiksi koko työyhteisössä. Toiminta on läpinäkyvää, ja työntekijöillä on paljon vaikutusmahdollisuuksia ja vastuuta työssään. Mielekäs työ ja työympäristö ovat osa yhteisöllisen johtamisen tavoitteita. (Kärkkäinen 2005, 78–81.) Yukl (2006, 82) korostaa osallistavan johtamisen tärkeimpinä piirteinä neuvottelemista, yhteistä päätöksentekoa, vastuun jakamista ja hajauttamista, demokraattista johtamista sekä ihmisten voimaannuttamista. Yhteisöllisen johtamisen erityispiirteitä ovat tukeva, salliva ja mahdollistava yrityskulttuuri. Näiden lisäksi organisaation tulisi arvostaa totuutta, objektiivisuutta, yhteisöllisyyttä, kokonaisuuden etua, innovatiivisuutta ja tekemisen merkitystä. Yksilön asenteista vaikuttavat oma motivaatio, sitoutuminen, toisiin luottaminen ja arvostus, avoimuus, vapaaehtoisuus, konfliktien sieto ja kyseenlaistaminen. (Jalava & Matilainen 2010, 88–89.) Yhteisöllinen johtaja kehittää yhteisönsä strategiaa koko ajan jatkuvana prosessina, jossa osallisena on koko henkilöstö. Toisin sanoen yhteisölliseen johtamiseen kuuluu työtapo, joka edistää työntekijöiden työhyvinvointia. (Kärkkäinen 2005, 83–84.)

5.3.2 Työntekijöiden yhteistyötaitojen merkitys

Johtamisen rinnalla on alettu viime vuosina kiinnittää huomiota työntekijöiden rooliin ja alaistaitoihin. Työelämässä puhutaan myös työntekijätaidoista, yhteistyötaitoista ja työelämävalmiuksista. Työntekijätaidot tulevat esille kyvyssä toimia aktiivisesti työn kehittämisessä ja asioiden eteenpäin viemisessä. Oleellista on omasta ammattitaidosta ja työkyvystä huolehtiminen sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. (Manka ym. 2007, 18–19; Mönkkönen & Roos 2010, 145–147.)

Ilmarinen on kuvannut yksilön työkykyyn vaikuttavia tekijöitä luomassaan talomallissa (kuvio 8), jossa hän korostaa yksilön vastuuta oman työkyvyn huoltamisessa. Jokaista osa-aluetta on hyvä pysähtyä miettimään ja arvioimaan erikseen, pohtien samalla omia vaikuttamismahdollisuuksiaan. Talomallissa on neljä kerrosta, joista kolme alimmaista kuvaavat yksilön henkilökohtaisia voimavaroja ja neljäs kerros työtä ja työoloja. (Manka ym. 2007, 19.)



Kuvio 8. Yksilön työkykyyn vaikuttavat tekijät (Manka ym. 2007, 19 mukaillen Ilmarinen, Työterveyslaitos)

Yhteistyötaitoja omaava henkilö osaa toimia työyhteisössä rakentavalla tavalla. Hän ottaa vastuuta sekä oman työnsä että työympäristönsä kehittämisestä ja on aktiivinen osallistuja. Tällainen työntekijä luo osaltaan me-henkeä huomioimalla toiset, olemalla kohtelias ja arvostamalla ja kunnioittamalla muita. Niin työntekijän kuin esimiehenkin on aika ajoin pysähdyttävä miettimään omaa vaikutustaan työpaikan ilmapiiriin ja asennettaan työhön ja työtovereihin. Työyhteisössä on tärkeää nähdä oma osallisuutensa organisaation kokonaisuudessa ja kokea olevansa merkittävä osa työyhteisöä. Näin työn mielekkyys ja siihen sitoutuminen mahdollistuvat. (Manka ym. 2007, 18.)

Työntekijöiden yhteistyötaitoihin kuuluu merkittävänä osana myös palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Palautteen antaminen kuuluu koko työyhteisölle ja palautteen saaminen on kaiken kehittymisen ja oppimisen edellytys. Työyhteisössä on tärkeää toisten arvostus ja tilan antaminen toisten erilaisuudelle. Työntekijänä on ymmärrettävä myös esimiehen asemaa, ja annettava hänelle tukea oman tehtävänsä toteuttamisessa. (Manka ym. 2007, 18–19; Mönkkönen & Roos 2010, 147.) Työyhteisön jäsenyys edellyttää suostumista olemaan johdettavana ja samalla ymmärrystä työyhteisön jäsenyydestä ja yhteisestä pro-

sessista. Oman työn osaamisen lisäksi tulee osata tehdä työtä yhdessä muiden kanssa. (Mönkkönen & Roos 2010, 146.)

Tämän päivän työelämä vaatii tekijältään substanssiosaamisen lisäksi myös muuten laajaa ammattiosaamista. Erityisesti sosiaalisten taitojen merkitys korostuu entisestään, jolloin yhteistyö- ja vuorovaikutustaidot nousevat tärkeiksi asioiksi. Oman osaamisen ja ammattitaidon päivittäminen onkin osa työyhteisötaitojen kehittämistä. Kehittämistarpeita tulisi arvioida säännöllisesti ja yhdessä esimiehen kanssa. (Manka ym. 2007, 18.)

6 Aiempaa tutkimusta työhyvinvoinnin ja tiimityön kehittämisestä

Pehkosen opinnäytetyötutkimuksessa oli tutkittu työhyvinvoinnin määrittymistä esimiesten ja työntekijöiden näkökulmasta. Esimiehet määrittelivät työhyvinvoinnin hyväksi olotilaksi työssä. Heille oli määrittelyssä tärkeää myös esimiesten ja työntekijöiden vuorovaikutuksen toimivuus. Työhyvinvoinnin määrittelyn piiriin kuului heidän mielestään oleellisesti myös tyhytoiminta. Työntekijät puolestaan määrittelivät työhyvinvoinnin motivoituneisuutena ja jaksamisen tunteena hyvän olon tunteen lisäksi. Työntekijöillä työhyvinvoinnin määrittelyyn kuului myös hyvä työergonomia, työturvallisuus, työkavereiden tuki ja esimiehen kannustus sekä avoin vuorovaikutus työyhteisössä. Vastaukset ovat muuten samansuuntaisia, mutta työntekijät painottavat työhyvinvointia esimiehistä poiketen myös työergonomian ja työturvallisuuden näkökulmalla. Työhyvinvointiin ja sen kokemiseen sekä edistämiseen työyhteisössä vaikuttavat kunkin näkemykset siitä, mitä työhyvinvointi on. (Pehkonen 2010, 39.)

Lehtosaaren tekemässä opinnäytetyössä oli tutkittu tiimien johtamisen kehittämistä. Tutkimuksessa keskityttiin tiimin ja esimiehen välisten sopimusten kehittämiseen johtamisen välineenä. Työn taustalla oli tiimin ja esimiehen välillä käytettävä tiimisopimus, joka ei nykyisessä muodossaan tuntunut toimivan riittävän hyvin työtä ohjaavana työkaluna. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millai-

nen sopimusmalli tai dokumentti ohjaa tiimin työskentelyä parhaiten ja auttaa samalla esimiestä ohjaamaan tiimiä strategian mukaisesti oikeaan suuntaan. Toisena haluttiin selvittää, millaisilla mittareilla tiimien suoriutumista voitaisiin mielekkäästi arvioida. Opinnäytetyön tuotoksena rakentui tiimin tulokortti, joka toimii tiimisopimuksen tavoiteosana. Uuden tiimisopimusmallin yhtenä tarkoituksena on auttaa siirtämään organisaation strategiaa tehokkaammin käytäntöön tiimien työskentelyn kautta. (Lehtosaari 2011, 2.)

Omaa aiheuttani lähellä on myös Niirasen opinnäytetyö, jonka tarkoituksena oli selventää työelämätaitojen vaikutusta työhyvinvointiin ja työn hallintaan. Tutkimusaineisto koottiin narratiivisella tutkimusotteella. Tutkimustulosten mukaan työelämätaitojen hallinnalla on suurta merkitystä työhyvinvointiin. Tärkeimpinä työelämätaitoina henkilöstön tarinoissa nousi esille yhteistyö, vuorovaikutustaidot, palautteen anto ja vastaanotto, asenne, motivaatio ja ammattitaito. Työelämän edistämisessä koettiin tärkeäksi esimiehen tuki ja läsnäolo. Myös vapaa-ajan merkitys korostui työssä jaksamisessa. (Niiranen 2010, 2.)

Omassa tutkimuksessani on myös selvitetty työhyvinvoinnin käsitettä niin esimiehen kuin työntekijöiden näkökulmasta, ja tuloksista on löydettävissä hyvin paljon samanlaisia vastauksia kuin mitä Pehkonen on tutkimuksessaan havainnut. Lehtosen tutkimuksessa oli vahvemmin esillä nimenomaan tiimityön käsite, mutta tutkimustuloksissa oli havaittavissa hyvin samankaltaisia asioita kuin omassa tutkimuksessani. Oma opinnäytetyöni selvitti laajemmin yhteisöllisyyden hyödyntämistä työhyvinvoinnissa, mutta molemmissa tutkimuksissa muodostui uusi tiimisopimusmalli arjen käyttöön. Verratessa omia tutkimustuloksiani Niirasen tutkimukseen, nousivat työntekijöiden vastauksissa esille aivan samat asiat.

Tuula Lehtonen tutki sosiaalityön lisensiaatintutkimuksessaan hoivatyöntekijöiden työhyvinvoinnin rakentumista. Tutkimus on puheenvuoro ajankohtaiseen sosiaali- ja terveysalan henkilöstön työhyvinvointia ja riittävyyttä koskevaan keskusteluun. Lisensiaattityön aineistona olivat hoivatyöntekijöiden kirjoittamat tarinat. Kirjoittajat toimivat lasten päivähoidossa ja vanhustenhuollossa, niin yksityisellä kuin julkisella sektorilla. Tutkimuksessa Lehtosta kiinnosti se, miten

hoivatyöntekijät määrittelevät työhyvinvoinnin ja minkälaisista ulottuvuuksista he sen kokoavat. Lehtosen tutkimus paljasti, että työhyvinvointi on yhteisöllinen kysymys. Yhteenvetona tutkimuksensa tuloksista Lehtonen esittää työhyvinvoinnin hyvän kehän teorian. Teorian mukaan työhyvinvointi koostuu neljästä osa-alueesta, joita ovat työolosuhteet, työpaikan vuorovaikutussuhteet, henkilö itse ja ammatillinen pohdinta. Tutkimuksen mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat rauhallinen työtahti, riittävä miehitys, esimiehen tuki ja tunnustuksen anto. Arkisen yhteistyön sujuminen, muiden huomioonottaminen ja auttaminen luovat yhteistyön ilmapiiriä. Hyvän yhteishengen ja yhteisöllisyyden synnyttämiseen ja vahvistamiseen tarvitaan aikaa ja yhteisellä sopimuksella luotuja sosiaalisen vuorovaikutuksen rakenteita. Positiivinen asenne ja työn ilo ovat henkilön yksilöllisiä ominaisuuksia, mutta ne tarttuvat henkilöstä toiseen. Yhteisön hyvä ilmapiiri vetää mukaansa, energisoi ja innostaa. Henkilön positiiviset selviytymiskeinot ovat yksilöllisiä, mutta niiden jakaminen voi vahvistaa ja motivoida muita työyhteisön jäseniä. Kokemuksen jakaminen ja siitä iloitseminen yhdessä vahvistavat hyvän kehän etenemistä ja syvenemistä työyhteisössä. (Lehtonen 2011, 2.) Lehtosen työhyvinvoinnin hyvän kehän teoria poikkeaa muista työkykyä ylläpitävistä mallinnuksista siinä, että Lehtosen teoria korostaa työyhteisön vuorovaikutusta, esimiehen asemaa ja yhteisöllisyyttä. Mielestäni Lehtosen tutkimus tukee hyvin omassa opinnäytetyössäni esille tulleita johtopäätöksiä yhteisöllisyyden merkityksestä ja yhteydestä työhyvinvoinnille.

Kanste on artikkelissaan ”Johtajuuden yhteys hoitohenkilöstön työasenteisiin ja työhyvinvointiin” kuvannut johtajuutta työyksikön voimavarana, joka edistää myönteisiä työasenteita ja työhyvinvointia. Toisaalta johtajuus voi myös altistaa kielteisille työasenteille ja pahoinvoinnille. Tutkimusten mukaan osallistava, valtuuttava sekä työntekijälähtöinen johtajuus on yhteydessä esimerkiksi työhön sitoutumiseen, työtyytyväisyyteen ja valtaistumiseen. Myös palkitseminen, johtajuuden oikeudenmukaisuus, onnistunut vuorovaikutus, sosiaalinen tuki ja palaute ovat tärkeitä tekijöitä työhyvinvoinnin kannalta. Tutkimusaineiston tulokset perustuvat kansainväliseen ja kotimaiseen tutkimusnäyttöön, joka on julkaistu pääosin vuosina 2000–2010 tieteellisissä artikkeleissa, tutkimusraporteissa ja väitöskirjoissa. (Kanste 2011, 1.) Omassa tutkimuksessani esille tulleet tulokset korostavat paljolti samoja asioita liittyen johtajuuden ja työhyvinvoinnin yhtey-

teen. Ennen kaikkea esille nousivat arvostaminen, kannustaminen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä yhtenäiset toimintakäytännöt.

Väisäsen maisterin tutkinnon tutkielman tavoitteena oli selvittää, mitä haasteita valmentavan johtamisen käytäntöön viennin eri vaiheissa esiintyy. Tarkoituksena oli tuoda näkyväksi ne tekijät, jotka ovat valmentavan johtamisen toiminnallistumisen haasteena. Tavoitteena oli saada aikaan keskustelua haasteiden taustalla olevista tekijöistä, jotta niihin voidaan puuttua ja valmentava johtaminen voi aidosti toteutua koko organisaation tasolla. Tutkimusmenetelmänä on laadullinen tutkimusote ja aineisto kerättiin viiden teemahaastattelun avulla. Haastattelujen avulla pyrittiin selvittämään johdon näkökulmaa valmentavan johtamisen toiminnallistamisesta. Lisäksi aineistona tutkimukseen toimivat yritykseen tehdyt henkilöstötutkimukset sekä aikaisemmat tutkimustyöt. Henkilöstötutkimusten avulla selvitettiin alaisten näkemystä valmentavan johtamisen toteutumisesta. Keskeiset tutkimustulokset syntyivät aineiston tuomien eri näkökulmien välisestä ristiriidasta. Henkilöstön ja johdon näkemysten välillä valmentavan johtamisen nykytilasta oli kuilu. Henkilöstön mielestä valmentava johtaminen ei näy yrityksen käytännöissä. Johto näkee valmentavan johtamisen olevan jo suhteellisen hyvin arjessa. Tässä näkemysten välisessä ristiriidassa kuvastuu valmentavan johtamisen toiminnallistumisen suurin haaste. Valmentava johtaminen nähdään johdon puolesta olevan viety käytäntöön, kun valmentavan johtamisen käytäntöjä suoritetaan säännöllisin väliajoin. Nämä käytännöt eivät kuitenkaan ole se, mitä henkilöstö mittaa. Näiden käytäntöjen suoritettavuus ei vielä itsessään kuvasta valmentavan johtamisen toteutumista. Valmentava johtaminen on toiminnallistunut, kun valmentava johtaminen on aidosti organisaation jäsenten arvoissa sekä käyttäytymismalleissa tärkeänä määrittäjänä. (Väisänen 2011, 1.) Omassa tutkimuksessani nousi esille hyvin samanlaisia ajatuksia siitä, kuinka vaikeaa on saattaa yhteen esimiestason ja työntekijöiden näkemykset asioiden käytäntöön viemisestä. Toisaalta oman tutkimukseni tuloksissa korostui useammassakin yhteydessä esimiestason sitoutumisen tärkeys arjen työhön.

7 Kehittämistoiminnan toteuttaminen

7.1 Kehittämistyön lähtökohdat

Opinnäytetyön aiheen muotoutuminen lähti liikkeelle omasta kiinnostuksestani työhyvinvoinnin kehittämiseen. Koska kyseinen organisaatio oli ollut viime vuosina tiiviisti tekemisissä työhyvinvointi -aiheen parissa, löytyi sujuvasti myös meitä molempia osapuolia kiinnostava aihe. Olin ollut yhteydessä sähköpostilla ja puhelimitse Kontiolinnan esimiehen kanssa, ja opinnäytetyön tekemisestä heidän työyhteisöönsä oli puhuttu useampaan kertaan. Ensimmäisen kerran kävin esittelemässä itseni saatekirjeen (liite 3) kera työyhteisön jäsenille touko-kuussa 2012. Saatekirjeessä avattiin tulevan kehittämistoiminnan aihepiiriä sen hetkisten suunnitelmien mukaisesti. Toimeksianto muodostui keskustelujen ku- luessa, ja esille nousi toive tiimisopimuksen muodostamisesta työyhteisöön. Työyhteisöön oli tehty tiimisopimus muutaman ihmisen toimesta vuonna 2008, mutta se oli jäänyt asiakirjaksi, jota ei ollut viety käytäntöön. Myöskään useim- mat työntekijöistä eivät olleet siitä lainkaan tietoisia. Yhteisten pohdintojen jäl- keen ajattelimme tiimisopimuksen muodostamisen työyhteisöön olevan loistava keino edistää ja kehittää työyhteisön toimivuutta ja samalla työhyvinvointia. Tii- mityön kehittäminen ja yhteisöllisyys ovat merkittäviä tekijöitä tarkasteltaessa työhyvinvointia. Työyhteisöstä nousevien ajatusten pohjalta oli tarkoituksena luoda tiimisopimus, muodostaen siitä osa työyhteisön jokapäiväistä toimintaa, tukien näin työyhteisön yhteenkuuluvuuden, yhteisöllisyyden ja hyvinvoinnin tunnetta.

Kehittämiprojektin tässä vaiheessa itselleni oli muodostunut paljon ajatuksia tulevasta kehittämistoiminnasta ja sen sisällöstä. Muodostin listan, jossa kartoiti- tin mahdollisia tiimisopimuksen ja tiimityöskentelyn käytäntöjen kehittämiseen liittyviä asioita. Lista piti sisällään seuraavia asioita: tiimisopimus pohjiin tutustu- minen, yksilölliset osaamiskartoitukset, koko työyhteisön kehittämisspäivä, hiljai- sen tiedon jakaminen muille, ylimmän johdon esimerkki ja tiimityön kirjaaminen strategiaan, resurssien kohdistaminen tiimityöhön, tiimityön ja johtamisen koulu- tukset, voimaannuttava ja valmentava johtaminen osana tiimityötä sekä tiimityö

ja tiimikokoukset yhteisöllisyyden edistämisen käytäntönä. Ajatusten selkiydyttyä työyhteisölle jaettiin toinen saatekirje (liite 4) marraskuussa 2012, jolloin tulevan kehittämistoiminnan suuntaukset olivat jo tarkasti selvillä.

7.1.1 Toimintaympäristön kuvaus ja tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmänä olivat yksityisen vanhusten hoivakotiyksikön vakituiset työntekijät sekä lähiesimies. Hoivakodissa on kolme ryhmäkotia. Ryhmäkotien nimet ovat Honkalinna, Kuusilinna ja Koivulinna. Hoivakotiin on aukeamassa uusi ryhmäkoti Pajulinna, joka ei ole vielä aloittanut toimintaansa. Ryhmäkodeissa on 14–16 asukaspaikkaa, ja lisäksi yksi intervallihuone, jossa asukas vaihtuu 1–2 viikon välein. Tutkimuksen alussa hoivakodissa oli yhteensä 22 vakituista työntekijää, ja tutkimuksen päätyttyä 31 työntekijää. Koulutukseltaan he ovat lähihoitajia sekä sairaanhoitajia. Jokaisessa ryhmäkodissa työskentelee yksi sairaanhoitaja. Lisäksi hoivakodissa työskentelee kaksi sijaista aina tarpeen vaatiessa. Tutkimuksen alkaessa hoivakodin lähiesimies oli koulutukseltaan lähihoitaja ja sosionomi Yamk. Alun perin olin ajatellut ottaa tutkimukseen mukaan myös vanhusten palveluista vastaavan palvelupäällikön, joka toimii lähiesimiesten esimiehenä. Keskustelin asiasta tutkittavan työyhteisön lähiesimiehen kanssa, ja sain tietää, että kyseinen palvelupäällikkö on juuri vaihtunut. Koska hänellä ei ollut vielä tuntemusta tutkimastani työyhteisöstä, päätin jättää palvelupäällikön kehittämistyön ulkopuolelle. Laadullisen tutkimuksen kannalta on tärkeää, että henkilöt, joilta aineisto kerätään tietävät tutkittavasta ilmiöstä mahdollisimman paljon ja heillä on kokemusta siitä (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87–88).

Matkan varrella hoivakodin esimies vaihtui, ja työntekijämäärä hoivakodin laajentuessa lisääntyi. Muutokset toivat haasteita myös tutkimuksen etenemiselle. Uusi esimies oli koulutukseltaan sairaanhoitaja ja hän oli ollut mukana kehittämistoiminnassamme alusta asti. Tutkimuksen kannalta olikin helpottavaa, että uusi esimies oli perillä kehittämistoiminnastamme, koska uuden ulkopuolisen esimiehen mukaantulo olisi lisännyt haasteita kehittämistoiminnasta kertomisesta ja toisaalta tuonut jännitettä kehittämistyöhön osallistuvalle työryhmälle. Toisaalta ulkopuolisen henkilön näkemys olisi voinut myös rikastaa kehittämistyötä.

Alun perin toivomuksenani oli, että kehittämistyöhön voisi osallistua koko työyhteisö. Keskusteltuani työyhteisön lähiesimiehen kanssa tulimme kuitenkin siihen tulokseen, että työyhteisön ajanpuutteen ja muiden kehittämisprojektien sekä muutosten vuoksi tutkimukseen valikoidaan kymmenen työntekijän ryhmä. Toiveeni mukaan esimies valitsi kehittämistyöhön työntekijöitä jokaisesta ryhmäkodista, joista kaksi oli sairaanhoitajia ja muut lähihoitajia. Tavoitteena oli, että sama työryhmä on mukana mahdollisuuksien mukaan koko kehittämistoiminnan ajan. Muu työyhteisö osallistetaan erilaisilla kyselyillä sekä informoiden toiminnastamme.

7.1.2 Organisaation aikaisemmat työhyvinvointihankkeet

Kehittämistyön lähtökohtana ja alullepanijana oli oman kiinnostukseni lisäksi organisaatiossa vuosien 2008–2011 aikana tehty työhyvinvointihanke sekä organisaation kaikille yksiköille vuonna 2012 tehty esimiesarviointi. Sama työhyvinvointikysely ja esimiesarviointi on toteutettu kaikissa organisaation yksiköissä, ja uskon, että kehittämistehtävässä muodostuva tiimisopimus on hyödynnettävissä ja sovellettavissa sen muissakin yksiköissä. Opinnäytetyöni aihepiiri sopii hyvin kyseiselle yksikölle, koska työhyvinvointi on ollut osana sen ja koko organisaation kehittämistoimintaa jo vuosina 2008–2011, ja on edelleen organisaation päästyä mukaan Maakunnalliseen terveyden ja hyvinvoinnin kehittämishankkeeseen syksyllä 2012.

Ajattelen, että aikaisemmat työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset ja kyselyt toimivat pohjana lähteä kehittämään edelleen työyhteisön hyvinvointia. Oma kehittämisprojektini on kuitenkin oma prosessinsa, joka pyrkii tarkastelemaan työyhteisön työhyvinvointia yhteisöllisyyden näkökulmasta. Tämän vuoksi en koe tarpeelliseksi lähteä aukaisemaan aikaisempien tutkimusten tuloksia tässä yhteydessä, vaan haluan keskittyä nimenomaan toimeksiannon tuomaan tehtävään eli tiimityön kehittämiseen osana työhyvinvointia. Vastaavia aikaisempia projekteja tiimityön kehittämisen parissa työyhteisössä ei ole tehty.

7.2 Kvalitatiivinen lähestymistapa kehittämistyössä

Tutkimuksessa on tarkoitus käyttää kvalitatiivista eli laadullista lähestymistapaa. Kyseinen lähestymistapa soveltuu valitsemaani aihepiiriin, koska sen tarkoituksena on ymmärtää tutkimuksen kohteena olevia ilmiöitä tutkimukseen osallistuvien subjektiivisen näkökulman kautta. Kvalitatiivinen lähestymistapa soveltuu hyvin ihmisen, ihmisen maailman ja näiden yhdessä muodostaman elämysmaailman tutkimiseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010, 157). Kvalitatiivisen lähestymistavan erityispiirteenä on, että ihminen yrittää ymmärtää omaa tai toisten kokemusta, ihmisten laajempia aikaansaannoksia ja yhteisön toimintatapoja (Strauss & Corbin 1990, 17). Lähtökohtana laadullisessa tutkimuksessa onkin todellisen elämän kuvaaminen, tosiasioiden löytäminen ja paljastaminen. Pyrkimyksenä on tutkia kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. (Hirsjärvi ym. 2009, 161.)

Laadulliselle tutkimukselle on ominaista sen prosessiluonteisuus. Aineistonkeruun välineenä toimii tutkija itse, ja siksi aineistoon liittyvien näkökulmien ja tulokintojen voi katsoa kehittyvän tutkijan tietoisuudessa vähitellen tutkimuksen edetessä. Näin tutkija voi hyödyntää ajatuksiaan esimerkiksi tutkimustehtävän jalostamisessa tai uudenlaisten aineistonkeruusyklien toteuttamisessa. Tutkimustoiminta tulisikin ymmärtää myös eräänlaisena oppimistapahtumana. (Kiviniemi 2010, 70.) Omassa kehittämisprojektissani edettiin sykleittäin, ja uutta toimintaa kehitettiin aina aikaisempaan toimintaan peilaten. Alkuperäinen johtojatous ja tutkimuskysymykset säilyivät pitkän matkaa, mutta aineistonkeruuseen liittyvät menetelmät ja kysymykset tarkentuivat ja muuttuivat koko ajan. Toisin sanoen kehittämistoiminta oli koko ajan elävä prosessi, joka muotoutui yhtenäiseksi kokonaisuudeksi matkan varrella.

Työssäni keskityn työhyvinvoinnin tukemiseen yhteisöllisyyden keinoin. Organisaatiossa tehdyt tutkimukset ja kyselyt liittyen työhyvinvointiin ja esimiestyöhön luovat mielekkään pohjan lähteä työskentelemään kyseisten asioiden parissa. Tutkimustulokset on avattu, mutta sitäkin tärkeämpää on mielestäni lähteä kehittämään asioita eteenpäin. Siiran ja Veijolan (2010, 147) mukaan opinnäytetyön suunnittelun lähtökohtana tuleekin olla työyhteisön kehittämisstrategiat ja

niihin liittyvät kehittämistarpeet. Kehittämisen tulee aina olla lähellä käytännön toimintaa, jotta siinä säilyy yhteys kokemuksellisuuteen ja hiljaiseen tietoon sekä arjen toimintoihin. Kehittämistyön kiinnittämällä aikaisempaan kehittämistoimintaan tuetaan työyhteisön kehittämistyön sekä sisällöllistä että prosessuaalista jatkuvuutta. Nyky-ymmärryksen mukaan kehittämistyön pitäisikin olla työyhteisössä jatkuvaa – ei kohtauksenomaista – toimintaa. (Siira & Veijola 2009, 147). Kehittämishankkeessani korostuu yhteys organisaation strategiseen toimintaan organisaation työhyvinvointiohjelman kautta, samoin kuin käytännönläheinen toiminta työntekijöiden omassa ympäristössä.

Omassa kehittämistyössäni on tunnistettavissa monia piirteitä, jotka ovat tyypillisiä laadulliselle tutkimukselle. Hirsjärvi ym. (2010, 164) ovat luokitelleet näitä piirteitä viitaten alan keskeiseen kirjallisuuteen seuraavasti: Tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa, suositaan ihmistä tiedon keruun instrumenttina, käytetään laadullisia metodeja aineiston hankinnassa, valitaan kohdejoukko tarkoituksenmukaisesti, käsitellään jokaista tapausta ainutlaatuisena ja muokataan tutkimussuunnitelmaa tutkimuksen edetessä. Toimintamme toteutettiin työyhteisön kanssa yhdessä suunnitellen ja keskustellen, jolloin työntekijät tuottivat itse tietoa ja aineistoa, jota hyödynnettiin tiimityön kehittämisessä. Tutkijan roolissa pidin tärkeänä työyhteisön äänen esille tulemistä ja lopputuloksen muodostumista todellisista asioista. Kehittämisen kohdejoukkona oli nimenomaan työyhteisö, jonka toimintaa haluttiin kehittää. Laadullisen tutkimusmenetelmän valintaa vahvistavat myös kehittämistyöhön valitut aineiston hankinnan menetrit, jotka olivat teemahaastattelu, pienryhmätyöskentely sekä osallistuva havainnointi. Itseäni kiinnosti nimenomaan laadullisen tutkimuksen ainutlaatuisuus ja joustavuus. Hirsjärvi ym. (2010, 165) korostavat, kuinka jokainen tutkimus on omanlaisensa kokonaisuus, yhdistäen erilaisia tutkimukselle tyypillisiä piirteitä, ja tuoden jopa uusia metodeja mukanaan. Omassa tutkimuksessani olen hyödyntänyt erilaisia metodeja soveltaen ja muokaten niitä kehittämistyössä toteutettuihin tilanteisiin sopiviksi. Mielestäni pysyvien muutosten aikaansaaminen edellyttää kehittämisen moniulotteista kiinnittämistä työyhteisöön ja sen normaaleihin toimintoihin.

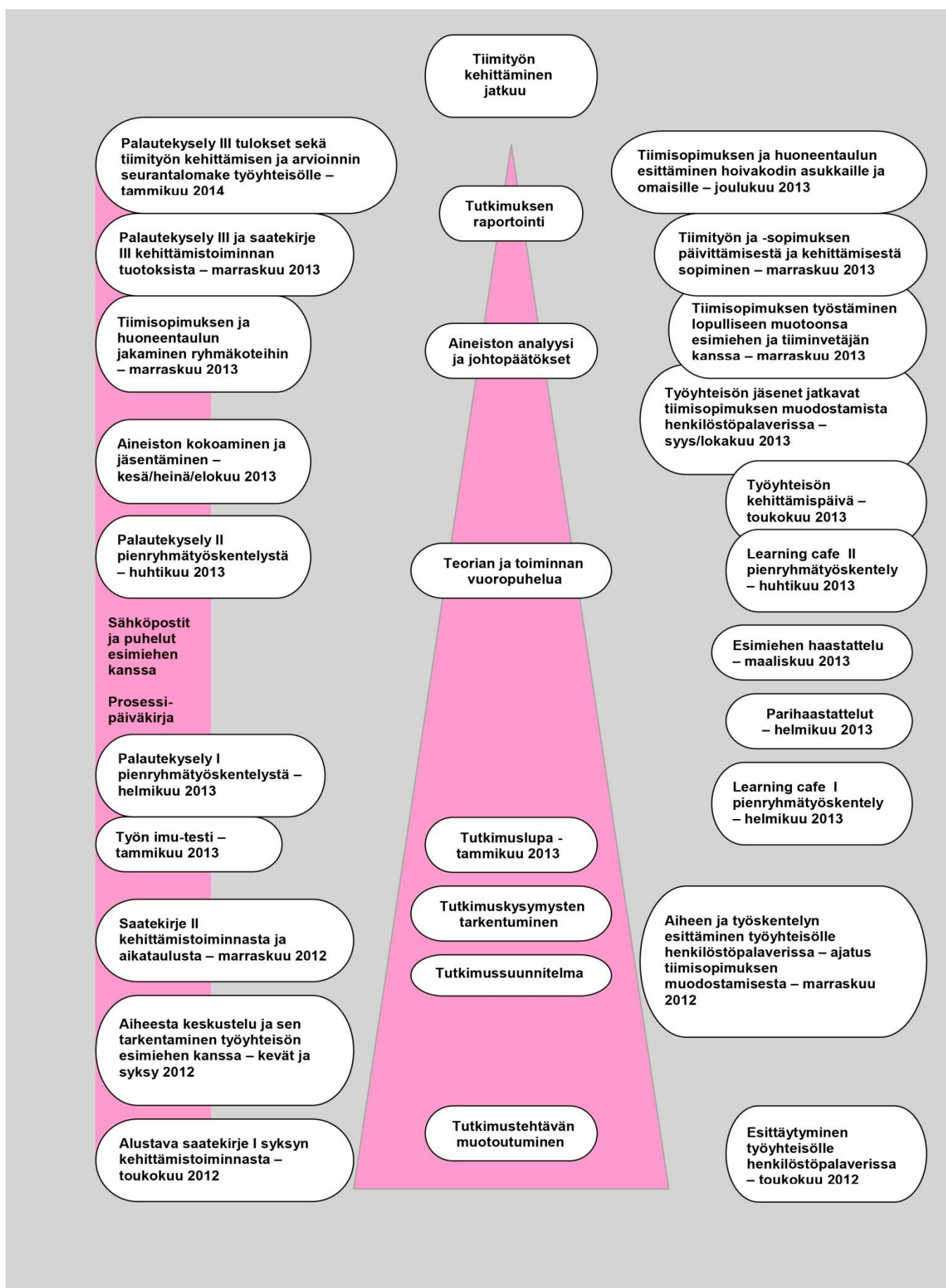
Opinnäytetyössä kehittäminen ja tutkimus voidaan yhdistää monella tavalla. Opinnäytetyö sisältää aina selkeästi työelämää kehittäviä ja tutkivia elementtejä. Kehittämistyöhön valittavan tutkimusperustan menetelmäteoreettisen taustan tulee aina perustua siihen, miten se vastaa asetettujen kysymysten selvittämiseen – onko se tehokas ongelmanratkaisutilanteessa ja pätevä kehittämistyön toteuttamiseen tarvittavana tiedonvälittymisen keinona. (Anttila 2007, 22–26.) Opinnäytetyöhön sisältyvän tutkimuksellisen osion tehtävänä on toisaalta tuottaa tietoa, jota tarvitaan kehittämisessä ja toisaalta lisätä tutkimukseen liittyvää osaamista kehittämistyön kontekstissa. Kehittämistyön tutkimuksellinen osio voi toimia kehittämisen lähtökohtana, osana kehittämisprosessin toteutusta tai loppuarviointina. (Siira & Veijola, 149.) Omassa kehittämisprojektissani työyhteisön aikaisemmat tutkimukset ja työn imu-testi toimivat kehittämishankkeen lähtökohtana sekä haastatteluiden, ryhmätyöskentelyiden ja kyselyiden muodossa osana kehittämishankkeen toteutusta ja loppuarviointia. Opinnäytetyöni tutkii tarkemmin työyhteisön ajatuksia työhyvinvoinnista ja tiimityön kehittämisestä. Tarkemman tiedonhankinnan eli tutkimuksellisen osion ja kehittämis ehdotusten pohjalta kehitetään tiimisopimusmalli, joka palvelee koko työyhteisöä. Tätä pohjaa vasten tarkasteltuna opinnäytetyössä toteutuu sekä tutkimuksellisuus että kehittämistyö.

7.3 Toimintatutkimus kehittämis- ja tutkimusmenetelmänä

Tutkimusmenetelmänä on tarkoitus käyttää toimintatutkimusta. Tutkimuksen ja kehittämisen väliin paikantuvat metodologiset lähestymistavat, kuten toimintatutkimus, kehittävä työntutkimus, arviointitutkimus ja tulevaisuustutkimus. Toimintatutkimus yhdistää tutkimuksen ja kehittämisen sekä teorian ja käytännön. Toimintatutkimuksen tarkoituksena on auttaa ihmisiä tutkimaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin muuttaa. Samalla toimintatutkimus auttaa ihmisiä muuttamaan todellisuutta, jotta sitä voitaisiin tutkia. Kehittämistyö onkin läheistä sukua toimintatutkimukselle. (Siira & Veijola 2009, 144.) Syrjälän (1994, 30–33) mukaan toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan erilaisia käytännön ongelmia, parantamaan sosiaalisia käytäntöjä sekä ymmärtämään niitä entistä syvällisemmin esimerkiksi työyhteisössä. Ajattelen toimintatutkimuksen olevan omiaan kehittämisprojektini toteuttamiseen, koska siinä nimenomaan pyritään

kehittämään olemassa olevaa käytäntöä paremmaksi. Kehittämisprojektissani toteutuu koko työyhteisön yhteistyö ja osallisuus, jotka myös Metsämuurosen (2001, 28) mukaan usein näkyvät toiminnallisessa tutkimuksessa. Toimintatutkimus kohdistuu erityisesti sosiaaliseen toimintaan pohjautuen osallistujien väliin vuorovaikutukseen. Se on ajallisesti rajattu tutkimus- ja kehittämisprojekti jonka tarkoituksena on suunnitella ja toteuttaa uusia toimintatapoja. (Heikkinen 2007, 16–17.)

Oma kehittämisprosessini perustuu Heikkisen (2007, 80–81) kuvailemaan toimintatutkimuksen spiraalimaisuuteen, jossa toistuvat suunnitteleminen, toiminta ja reflektointi. Kehittämisen kaikissa vaiheissa on pyritty refleктоimaan yhteistä toimintaa palautekyselyin ja kehittäjän havainnoinnin perusteella. Suunnitelmia on muutettu prosessin muotoutumisen edellyttämällä tavalla. Kehittämistoiminta on muodostunut useista sykleistä, joihin on jouduttu palaamaan yhä uudelleen kehittämisen edetessä. Seuraavassa olen esittänyt tutkimus- ja kehittämistoiminnan prosessin kuvana (kuvio 9). Kuvan avulla olen pyrkinyt selkiyttämään opinnäytetyöni luettavuutta ja esittämään kehittämistoiminnan helpommin hahmotettavana kokonaisuutena.



Kuvio 9. Tutkimus- ja kehittämistoiminnan eteneminen

7.4 Aineiston hankinta ja osallistavat kehittämismenetelmät

Tutkimuksen aineisto kerättiin työntekijöitä osallistavilla menetelmillä. Aineistonkeruussa käytettiin kirjallista testiä, kyselyitä, learning cafe- sekä open space -menetelmää sekä haastatteluja. Haastattelut videoitiin ja nauhoitettiin. Lisäksi pidin tutkimuspäiväkirjaa, jonka tarkoituksena oli selkiyttää tutkimuksen etene- mistä ja hahmottamista. Tutkimuspäiväkirja mahdollisti asioihin palaamisen jäl- kikäteeseen ja opinnäytetyön kirjoittamisen prosessin loppuvaiheessa.

Molemmista learning cafe-ryhmätyöskentelyistä jaettiin osallistuneille työnteki- jöille palautekysely koskien toiminnan sisältöä ja toimivuutta. Tiimisopimuksen valmistuttua koko työyhteisölle jaettiin palautekysely tiimisopimuksen toimivuu- desta ja käyttöönotosta. Seuraavissa luvuissa on esitelty tarkemmin kehittämis- toiminnassa käytetyt osallistavat aineiston keruu- ja kehittämismenetelmät sekä niiden toteutus.

7.4.1 Työn imu -testi

Kehittämistehtävässäni olen valinnut työn imu- testin (liite 5) kartoittamaan tut- kimani työyhteisön jäsenten ajatuksia heidän työhyvinvoinnistaan. Testi toimii samalla alkukartoituksena tulevalle kehittämistyölle työyhteisössä. Työn imu- testi jaettiin koko työyhteisölle heti tutkimuksen alkuvaiheessa. Työn imu - menetelmä on kehitetty ensisijaisesti tutkimustarkoituksiin. Menetelmää voidaan kuitenkin soveltaa henkilöstö- ja ilmapiirikartoituksissa. Työn imun arviointi sopii osaksi laajempaa henkilöstökyselyä ja se toimii hyvin silloin, kun halutaan saa- da käsitys henkilöstön aidosta työhyvinvoinnin tilasta. (Hakanen 2009, 7, 44.)

Tutkimani työyhteisön aikaisempien työhyvinvointihankkeiden pohjalta on keski- tynyt kehittämään ja edistämään työhyvinvointikyselyissä esille nousseita on- gelmia ja puutteita. Tämän takia valitsin oman kehittämishankkeeni alkukartoi- tukseen nimenomaan työn imua ja innostuneisuutta kuvaavan testin. Näin työn- tekijät voivat lähtökohtaisesti ajatella työtään positiivisesta näkökulmasta ja huomata, kuinka työ voi olla mukaansatempaavaa ongelmista huolimatta. Työn imu ei siis ole vain yksilöllinen vaan myös kollektiivinen ilmiö, joka tarttuu ihmis-

ten välillä. Tutkimuksissa on havaittu, että tiimitason työn imu on myönteisessä yhteydessä yksittäisten työntekijöiden työn imuun. Toisaalta työn imua kokevat työntekijät voivat välittää myönteisiä asenteitaan, energisyyttään ja innostustaan muihin tiimin jäseniin. Työn imun sanotaan olevan vahvasti yhteydessä niin saottuihin työn voimavaroihin eli asioihin, jotka auttavat vähentämään työn koettuja vaatimuksia ja edesauttavat työn tavoitteiden saavuttamisessa. Nämä voimavarat tyydyttävät ihmisen inhimillisiä itsenäisyyden, yhteisöllisyyden ja pärjäämisen perustarpeita, ja siten virittävät henkilökohtaista kasvua, oppimista ja kehittymistä työssä. (Hakanen, 2009, 13.) Koivumäen väitöstutkimuksessa monista selittävästä tekijästä työn imu oli vahvimmin yhteydessä yhteisöllisyyteen, eli yhteen sosiaalisen pääoman ulottuvuuteen. Tutkimuksen mukaan työn imu voi vahvistaa yhteisöllisyyttä, ja toisaalta yhteisöllisyys voi energisoida ja lisätä työntekijöiden työn imua. (Koivumäki 2008, 6) Perustuen työn imu käsitteen positiivisuuteen ja tutkittuihin yhteyksiin tiimityön ja yhteisöllisyyden vahvistajana, ajattelin työn imu-testin olevan omiaan pohjustamaan yhteistä toimintaamme tiimityön kehittämisessä.

Työn imu-menetelmän ovat kehittäneet Hollannissa Utrechtin yliopistossa professorit Wilmar, Schaufeli ja Bakker, ja sen suomenkielinen versio löytyy Työterveyslaitoksen sivuilta. Testistä on kehitetty alkuperäisen 17 väittämää käsittelevän version lisäksi lyhennetty yhdeksästä väittämästä koostuva testi. (Hakanen 2009, 7.) Seuraavassa on esitelty tähän tutkimukseen valitussa lyhennytyssä versiossa esitetyt väittämät. Testissä valitaan itselle sopivin vaihtoehto kuvaamaan sitä, kuinka usein kokee väittämien kaltaisia tuntemuksia. Vastausvaihtoehdot ovat En koskaan, Muutaman kerran vuodessa, Kerran kuussa, Kerran viikossa, Muutaman kerran viikossa ja Päivittäin.

Työn tarmokkuuteen liittyvät väittämät ovat: Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni, tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni sekä aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin. Työhön omistautumista kuvaa väittämät: Olen innostunut työstäni, työni inspiroi minua sekä olen ylpeä työstäni. Työhön uppoutumista kuvaa väittämät: Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni, olen täysin uppoutunut työhöni sekä kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.

Testit jaettiin kirjekuorissa tammikuussa, ja ne sai palauttaa nimettömänä työyhteisön esimiehelle suljetussa kirjekuoressa. Näin haluttiin varmistua työntekijöiden anonymiteetin säilymisestä. Testin palautuspäiväksi sovittiin helmikuun alku, ja työyhteisöön jaetuista 26 testistä palautui 25 vastattua testiä. Testin pisteytys on jaettu lukuarvoihin 1–7. Lukuarvo yksi kuvaa vastausta ”En koskaan” ja vastaavasti lukuarvo seitsemän kuvaa vastausta ”Päivittäin”. Testi on luonteeltaan asteikkoihin eli skaaloihin perustuva, jossa esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee niistä sen, miten voimakkaasti hän on samaa mieltä tai eri mieltä kuin esitetty väittämä. Monivalintakysymysten etuna on ajateltu olevan vastaamisen helppous, ja vastaustavasta johtuen vastausten helpompi käsittely ja analysointi sekä vertailun mahdollisuus (Foddy 1995, 128). Myös itse ajattelin, että on mielekkäämpää käyttää monivalintakysymystestiä suhteellisen ison työyhteisön kanssa, ottaen huomioon työyhteisön myllerrykset ja muutokset, joita se on läpikäymässä. Näin ajattelin myös vastausprosentin muodostuvan suuremmaksi. Testin konkreettiset tulokset on analysoitu kvantitatiivisesti ja esitelty luvussa tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

7.4.2 Learning cafe I -pienryhmätyöskentely

Työskentelyä jatkettiin learning cafe-ryhmätyöskentelyllä. Työskentelyn tarkoituksena oli tuottaa tietoa työntekijöiden ajatuksista koskien työhyvinvointia, ryhmähenkeä, tiimityötä sekä tiimityön toteuttamisen konkreettisia keinoja. Kehittämishankkeessani kahteen suunnittelemaani learning cafe-ryhmätyöskentelyyn oli sovittu yhdessä esimiehen kanssa osallistuvan kymmenen työntekijän työryhmä. Työntekijöitä osallistui kolmesta eri ryhmäkodista. Tämä johtuen osittain jo käytännön syistä, mutta myös siksi, että oli tarkoituksenmukaista sekoittaa työntekijöitä ryhmäkotien välillä, jolloin pienissä ryhmissä saadaan keskusteluun uutta näkökulmaa. Jokaisella ryhmäkodilla on omanlaisiksi kehittyneet toimintatavat, ja keskusteluissa oli mahdollisuus jakaa erilaisia mielipiteitä ja ajatuksia. Sairastumisen vuoksi työskentelyyn osallistui poiketen alkuperäisestä suunnitelmasta yhdeksän työntekijää; yksi sairaanhoitaja ja kahdeksan lähihoitajaa.

Learning cafe-työskentelymenetelmässä on tavoitteena ideoida ja oppia yhdessä. Perusajatuksena on, että työskentely tapahtuu dialogisesti siten, että jokainen osallistuja voi tuoda esiin omat ajatuksensa. Oleellista on myös tuottaa ryhmissä ideoita, ja reflektoida niitä yhdessä, sekä kehittää ideoita edelleen. Menetelmän keskeisenä ajatuksena onkin, että sen avulla voidaan jakaa kokemuksia, luoda uutta tietoa ja rakentaa yhteistä näkemystä. Learning cafe-menetelmä on prosessina yksinkertainen ja siinä keskitytään tiettyjen teemojen tai kysymysten ratkaisuun ryhmässä. Lähtökohtana on jakaantua pienryhmiin pöytäkunnittain. Prosessin edetessä pöytäryhmien jäsenet vaihtavat pöydästä toiseen, pohtien aiempia tuotoksia ja ideoiden niitä eteenpäin. (Heikkinen 2012.)

Learning cafe-työskentelymme ensimmäinen tapaaminen oli helmikuussa hoi-vakodin alakerran liikuntasalissa. Jokaisessa pöydässä oli eri aihealueet. Työntekijät saivat jakaantua vapaasti kolmeen pienryhmään edellyttäen, että jokaisessa ryhmässä on työntekijöitä eri ryhmäkodeista. Pienryhmillä oli kussakin pöydässä 15 minuuttia aikaa vastata pöydän aiheisiin liittyviin kysymyksiin. Lopuksi ryhmät palasivat alkuperäisiin pöytiin, ja työskentelyä jatkettiin niin, että ryhmät saivat kertoa pääpiirteittäin oman pöytänsä aihealueen tuloksista.

Ensimmäisen learning cafe-työskentelyn teemat olivat työhyvinvointi, ryhmähenki, tiimisopimus ja tiimityöskentelyn konkreettiset keinot. Learning cafe-työskentelyn kysymykset olivat teemoittain seuraavanlaiset: 1. Mitä on työhyvinvointi? Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin? 2. Mitä on me-henki? Mitkä asiat luovat me-henkeä? 3. Mikä on tiimisopimus? Mitä asioita tiimisopimukseen tulisi sisällyttää? 4. Millaiset tiimityöskentelyn keinot tukevat työhyvinvointia?

Tuloksista kerrottaessa aloitimme ensimmäisestä aihealueesta eli työhyvinvoinnista. Työhyvinvointi aiheena osoittautui kuitenkin niin puhuttelevaksi ja tunteita herättäväksi aiheeksi, että emme ehtineet jatkaa ajan rajallisuuden vuoksi muihin aihealueiden tuloksiin kuin lyhyesti. Kaikkiaan työskentelyllemme oli varattu aikaa kaksi tuntia, joten aika asetti tiettyjä reunaehtoja toiminnallemme. Lopuksi kävimme läpi työskentelymme jatkoa eli tulevia haastatteluja ja seuraavaa learning cafe -työskentelyä. Työskentelyn päätteeksi jaoin palautekyselyn ensimmäisestä tapaamisestamme. Palautekysely sovittiin palautettavaksi lähiesimie-

helle, ja osa ehti täyttää sen jo työskentelymme lopuksi. Työskentelystä syntyneitä tuloksia on arvioitu tarkemmin luvussa tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

7.4.3 Learning cafe II -pienryhmätyöskentely

Toisessa learning cafe -ryhmätyöskentelyssä jatkettiin tiimisopimuksen sisällön tuottamista ensimmäisen learning cafe -työskentelyn ja haastatteluaineiston pohjalta. Haastattelut pidettiin ensimmäisen ryhmätyöskentelyn jälkeen. Learning cafe -ryhmätyöskentelyn toisella kerralla huhtikuussa työryhmän kokoonpano oli osittain vaihtunut. Yhdeksästä aiemmin osallistuneesta työntekijästä viisi olivat samoja kuin ensimmäisellä kerralla. Toisella kerralla kehittämistyöhön osallistui kolme sairaanhoitajaa ja viisi lähihoitajaa.

Toimintaamme oli varattu aikaa kolme tuntia. Työskentelymme tapahtui hoivakodin uuden ryhmäkodin yhteisessä oleskelutilassa. Työntekijät saivat kertoa uusille osallistujille aiemmasta työskentelystämme. Tarkoituksenamme oli koota alustava tiimisopimuspohja aikaisemmin kerätyn aineiston pohjalta. Työntekijät jakaantuivat kolmen hengen ryhmiin ottaen huomioon, että jokaisessa ryhmässä on työntekijöitä eri ryhmäkodeista. Ryhmät jakaantuivat kolmeen valmiiksi asetettuun pöytään. Pöydissä oli pieniä lappusia, jotka olin koonnut aiemmasta työntekijöiden tuottamasta materiaalista. Lisäksi pöydissä oli isompia tyhjiä otsikkolappuja. Ryhmien tehtävänä oli teemoitella pöydissä olevia lappusia ja otsikoida teemoja tyhjille otsikkolapuille. Kaikkea materiaalia ei ollut välttämätöntä käyttää. Ajatuksena oli, että työntekijät löytäisivät yhteisiä otsikoita ja tekijöitä asioille, joita sitten voitaisiin sovittaa tiimisopimuksen sisällöksi. Samalla työntekijät myös saivat perehtyä itse tuottamaansa aineistoon. Kävimme läpi millaisia otsikoita ja asioita kukin ryhmä kokosi, ja oliko ryhmillä samanlaisia ajatuksia. Ensimmäisen ryhmän otsikoiksi muodostuivat tiimin vastuu, johtajuus, ammattitaidon ylläpitäminen sekä kunnioitus ja arvostus. Toisen ryhmän otsikot olivat ”Marmatusta” – parannettavia asioita, perustehtävä, työhyvinvointi sekä tiimityminen. Kolmas ryhmä muodosti otsikoiksi asukas lähtökohtana, velvollisuuteni tiimin jäsenenä, riittävä perehdytys sekä työkaverin kunnioittaminen. Ensimmäiseen työvaiheeseen oli käytettävissä noin puoli tuntia.

Seuraavaksi esittelin ryhmäläisille kokoamani alustavan tiimisopimus pohjan (liite 6). Olin koostanut tiimisopimukseen otettavat asiat tutustuttuani kirjallisuudessa esitettyihin tiimisopimusmalleihin sekä Esperi Caren omaan yksikkösopimusmalliin, joka ei vielä Kontiolinnassa ollut käytössä. Ennen kaikkea hyödynsin hoitotyön saralla käytettyjä tiimisopimusmalleja, mutta tutustuin myös muilla toimialoilla tehtyihin malleihin. Mäkisalo (2005, 99) korostaa tiimisopimuksen tekemisen tärkeyttä, koska pelisääntöjen ja sopimusten avulla tiimiin voidaan luoda yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä. Jaoin jokaiselle työntekijälle paperiversiot kokoamastani tiimisopimus pohjasta, ja lisäksi laitoin seinälle isot tyhjät paperit, joihin oli tulostettu tiimisopimuksen otsikot. Tutustuttuamme yhdessä tiimisopimuksen sisältöön, rupesimme jäsentelemään ryhmien otsikoimia teemoja ja asioita tiimisopimusotsikoiden alle. Tähän työvaiheeseen oli varattu aikaa noin tunti. Tarkoituksenamme oli muodostaa keräämistämme asioista tiimisopimukseen valmiita lauseita, mutta jälleen aika osoittautui rajalliseksi, emmekä ehtineet siirtyä kyseiseen työvaiheeseen. Ehdimme sijoittaa työntekijöiden otsikoimat teemat ja niiden alle valitut lappuset muodostamaani tiimisopimusmalliin.

Lopuksi mietimme, jääkö tiimisopimuksesta jotain oleellisia asioita puuttumaan. Sillä hetkellä työryhmälle ei tullut mitään puuttuvia asioita mieleen, ja sovimme, että voimme jatkaa tiimisopimuksen työstämistä seuraavalla kerralla työyhteisön kehittämisspäivässä. Kävimme läpi seuraavan kerran sisällön, jolloin tarkoituksena oli esitellä muodostamamme alustava tiimisopimus muulle työyhteisölle. Sovimme, että työryhmä sopii keskenään, kuka ryhmä esittelee mitäkin tiimisopimuksen sisällöstä. Päivän päätteeksi jaoin osallistujille palautekyselyn ryhmätyöskentelystämme.

7.4.4 Työntekijöiden parihaastattelut

Seuraavaksi pidettiin työryhmän työntekijöiden haastattelut, joiden tarkoitus oli tuottaa tarkempaa tietoa työyhteisön tiimityön kehittämiseen. Haastattelut toteutettiin parihaastatteluina (liite 8) samalle työryhmälle, joka osallistui ensimmäiseen learning cafe-ryhmätyöskentelyyn. Työkuvioiden muutosten takia haastatteluihin osallistui kahdeksan työntekijää. Parihaastatteluun päädyin ajan tuoman

haasteellisuuden takia, sekä siksi, että ajattelin haastattelutilanteen olevan vapautuneempi kuin yksilöhaastattelussa. Haastatteluaiheen ollessa tiimityö, oli myös luontevaa ajatella, että yhteisessä keskustelussa syntyy uusia ideoita ja mielipiteitä tiimityön sujumisesta ja kehittämisestä. Haastatteluparit muodostuivat työvuorosuunnittelun mukaisesti esimiehen toimesta. Haastatteluparien muodostamisessa pyrittiin kuitenkin tuomaan yhteen työntekijät eri ryhmäkohteista. Näin halusin, että haastattelutilanteesta syntyisi keskusteleva, mielipiteitä jakava ja pohdiskeleva kokonaisuus. On mielestäni rikkaus saattaa yhteen erilaisia ajatuksia ja muodostaa niistä yhdessä entistä toimivampia työtapoja. Haastattelut järjestettiin helmikuun viimeisellä viikolla peräkkäisinä päivinä iltapäivisin. Haastatteluun oli varattu aikaa yksi tunti. Kaikki haastattelut nauhoitettiin ja videoitiin, jotta niiden analysointi myöhemmin olisi mahdollisimman sujuvaa ja tarkkaa.

Haastattelun sanotaan olevan ainutlaatuinen tiedonkeruumenetelmä, koska siinä ollaan kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Sen suurimpana etuna pidetään joustavuutta aineistoa kerättyä tilanteen edellyttämällä tavalla. (Hirsjärvi ym. 2010, 204–205.) Omassa kehittämistyössäni halusin antaa työntekijöille mahdollisuuden tuoda esille itseään koskevia tietoja mahdollisimman vapaasti. Halusin myös syventää ensimmäisestä learning cafe -tuokiosta saatuja tietoja, jolloin haastattelutilanne antoi mahdollisuuden esittää tarvittaessa myös lisäkysymyksiä. Tarkoitukseni oli, että työntekijät itse luovat merkityksiä ja ovat kehittämisen aktiivisia osapuolia.

Parihaastattelu on yksi ryhmähaastattelun alamuoto, ja siksi siinä pätevät pitkälti samat ohjeet kuin ryhmähaastattelussa (Hirsjärvi ym. 2010, 210). Syrjälän ja Nummisen mukaan (1988, 104–105) ryhmähaastattelun käyttöä puoltavat muun muassa seuraavat tutkimuksen tavoitteet: 1) pyrkimys ymmärtää ihmisten vuorovaikutusta, 2) ymmärtämisen ja oivaltamisen tavoittelu, 3) uusien ideoiden tavoittelu sekä 4) toimintatutkimus. Sulkusen (1990, 264–265) mukaan ryhmähaastattelua voidaan käyttää ryhmän sisäisen vuorovaikutuksen ja siinä vallitsevien sosiaalisten suhteiden tutkimiseen. Ryhmähaastattelu on myös tehokas tiedonkeruunmuoto, koska samanaikaisesti saadaan tietoja useammalta henkilöltä yhtä aikaa. Toisaalta ryhmä voi estää kielteisten asioiden esiintulon, ja do-

minoivat henkilöt voivat määrätä keskustelun suunnan. (Hirsjärvi ym. 2010, 210–211.) Ryhmähaastattelu antaa mahdollisuuden esittää lisäkysymyksiä, jos toivotut tulokset ovat jäämässä vähäisiksi.

Edellä mainitut asiat puoltavat mielestäni hyvin omaa valintaani ryhmähaastattelun käytöstä. Tarkoitukseni oli tavoitella haastattelujen avulla uusia ideoita sekä saada työntekijät oivaltamaan ja ymmärtämään tiimityön merkitystä ja tärkeyttä työssään. Haastatteluiden kautta työntekijät pystyivät myös paremmin ymmärtämään toistensa valintoja ja työskentelytapoja työelämässä. Hirsjärven ym. (2010, 211) mukaan ryhmähaastatteluun osallistuvien määrä kannattaa rajoittaa kahteen tai kolmeen, koska haastatteluja purettaessa monet eri äänet saattavat sekoittua keskenään. Omissa haastatteluissani käytin lisänä videointia, jolloin videolta oli mahdollista tarkastaa, kuka milloinkin puhuu.

Haastattelulajeja erotellaan tavallisesti sen mukaan, miten strukturoitu ja muodollinen haastattelutilanne on. Teemahaastattelu on lomake- ja avoimen haastattelun välimuoto. (Hirsjärvi ym. 2010, 208.) Omaan tutkimukseeni valitsin teemahaastattelun, koska minulla oli jo tarkka ajatus siitä, mistä asioista halusin saada lisätietoa. Teemahaastattelulle onkin tyypillistä, että haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymysten tarkka muoto ja järjestys puuttuvat (Hirsjärvi ym. 2010, 208). Muodostin omaan haastatteluuni selkeät teemat, ja jokaiseen teemaan liittyvät kysymykset. Haastattelutilanteessa kävin kaikki kohdat ja kysymykset läpi, vaikkakin kysymysten järjestys saattoi kunkin haastattelun edetessä muotoutua erilaiseksi riippuen haastateltavien vastauksien sisällöstä ja asioiden rönsyilystä. Teemahaastattelun valintaa perustelen myös sillä, että se vastaa monia kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtia. Laadullisessa tutkimuksessa on tarkoituksena todellisen elämän kuvaaminen ja siinä pyritään tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä onkin löytää tai paljastaa tosiasioita. (Hirsjärvi ym. 2010, 161.) Näihin laadullisen tutkimuksen lähtökohtiin pyrin myös omassa kehittämistyössäni etsiessäni vastauksia tutkimani työyhteisön yhteisöllisyyden kehittämiseen ja tiimisopimuksen luomiseen.

Teemahaastattelua käytettäessä haastattelut kestävät tavanomaisesti tunnista kahteen tuntiin. Haastattelijan on hyvä varautua puheliaisiin ja toisaalta niukkasanaisiin haastateltaviin. (Hirsjärvi ym. 2010, 211.) Omaa teemahaastattelurunkoani testasin etukäteen tuttavallani, jolloin pystyin pohtimaan haastattelun ajan riittävyyttä sekä haastatteluteemojeni toimivuutta. Tiesin meille varatun ajan olevan kohtalaisen niukka, mutta ajattelin, että haastattelu antaa minulle mahdollisuuden tarvittaessa myös jouduttaa keskustelua eteenpäin ja ohjata haastateltavia vastaamaan esitettyihin kysymyksiin. Vastoin ennakkoaavistuksiani osoittautui tunnin haastattelu aika varsin sopivan mittaiseksi. Toki ajankulkuun vaikutti haastatteluparien puheliaisuus, mutta kaikki haastattelut käytiin läpi tuon sovitun ajan sisällä. Kaikissa haastatteluissa ehdittiin käydä läpi koko haastattelurunon kysymykset. Litteroin ja analysoin haastattelut sisällönanalyysin avulla. Tulokset on esitelty tarkemmin luvussa tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset.

7.4.5 Esimiehen haastattelu

Seuraavaksi toteutettiin yksilöhaastattelu (liite 8) työyhteisön lähiesimiehelle samoista teemoista kuin learning cafe-työskentely ja parihaastattelut työntekijöille. Esimies on läheisesti tekemisissä kaikkien työyhteisön jäsenten kanssa, ja siksi pidin tärkeänä kuulla myös hänen ajatuksensa. Työyhteisön pelisääntöjen luomisessa on tärkeää, että kaikkien osapuolten näkemykset huomioidaan.

Lähiesimiehen yksilöhaastattelua perustelen sillä, että halusin jokaisen työntekijän voivan ilmaista mielipiteitään vapaasti ja aidosti. Tämän vuoksi oli parempi, että esimies ei osallistunut samaan learning cafe-työskentelyyn eikä haastattelutilanteeseen työntekijöiden kanssa. Työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat usein hyvin vaikeita ja moninaisia, ja siksi työntekijöiden voi olla helpompi avautua ja puhua asioista ilman esimiehen läsnäoloa. Haastattelu toteutettiin maaliskuussa ja siihen oli varattu aikaa yksi tunti. Ajattelin varatun ajan olevan liian lyhyt ottaen huomioon kysymysten määrän, mutta lopulta aikaa kului alle tunti.

7.4.6 Työyhteisön kehittämispäivä

Viimeisenä yhteisenä tapaamisena oli työyhteisön kehittämispäivä, johon osallistuivat lähes kaikki työyhteisön jäsenet. Tämän päivän tarkoituksena oli työstää tiimisopimuksen sisältöä yhdessä koko työyhteisön kanssa. Tässä vaiheessa työskentelyä Kontiolinnan työyhteisön esimies vaihtui, ja uusi esimies oli yksi intensiiviseen kehittämistyöhön osallistuneista työntekijöistä. Koko työyhteisön kehittämispäivä järjestettiin toukokuun 2013 lopussa. Kehittämispäivään pääsi osallistumaan viisitoista työntekijää. Osa työntekijöistä oli työvuoroissa ja osa lomalla tai sairauslomalla. Yhteiseen toimintaan oli käytössä kaksi tuntia. Päivä aloitettiin yhteisellä ruokailulla ravintola Mennassa, jonka jälkeen aloitin oman osuuteni kertoen koko työyhteisölle kehittämistoiminnastamme, jota olimme työryhmän kanssa alkuvuoden aikana ehtineet työstää. Olin käynyt esittelemässä itseni työyhteisölle yhteisessä henkilöstöpalaverissa jo keväällä 2012, ja toisen kerran marraskuussa 2012 esittelin tarkemmin kehittämistyön aihetta ja tulevaa työskentelyä. Valitettavasti tuolloin palavereihin ei päässyt osallistumaan kuin seitsemän työntekijää. Tähän mennessä muuta työyhteisöä oli osallistettu työn imu-testillä ja saatekirjeellä liittyen opinnäytetyöni aiheeseen ja suunniteltuun kehittämistoimintaan Kontiolinnassa. Myös työyhteisön esimies oli kertonut sovitusti toimintamme kulusta yhteisissä kuukausipalavereissa. Kehittämispäivässä jaoin työn imu -testin tulokset paperiversiona kolmen hengen ryhmille ja keskustelimme yhteisesti testin tuloksista. Tähän työvaiheeseen oli käytettävissä noin 15 minuuttia. Testin tulosten lisäksi olin laittanut aiheen saatteeksi tietoa työn imun ja työssä innostumisen käsitteistä. Näin ajattelin työntekijöille olevan helppompaa sisäistää aihe ja perehtyä testin sisältöön ja tuloksiin. Testin tulosten paperiset versiot toimitettiin jokaiseen ryhmäkotiin myös niiden työntekijöiden luettavaksi, jotka eivät päässeet osallistumaan yhteiseen kehittämispäivään. Lisäksi jaoin osallistujille luettavaksi Karjalaisen artikkelin, joka käsitteli aihetta työn imu.

Seuraavan työvaiheen tarkoitus oli alun perin esitellä jo suhteellisen valmis tiimisopimusmalli, mutta kuten jo totesin toisen pienryhmätyöskentelyn kulusta, emme ehtineet muodostaa tiimisopimukseen soveltuvia valmiita lauseita. Tämän takia päätin sopien yhdessä esimiehen kanssa, että jatkamme koko työyhteisön

teisön voimin yhdessä keskustellen tiimisopimuksen työstämistä. Olin laittanut seinälle edellisen kerran tuotoksemme tiimisopimuksesta, ja jaoin työntekijöille myös paperisen version sen hetkisestä tuotoksestamme. Tässä vaiheessa pienryhmätyöskentelyyn ja haastatteluihin osallistuneet työntekijät kertoivat aikaisemmasta toiminnastamme ja esittelivät aikaansaannoksemme. Seuraavaksi rupesimme yhdessä muodostamaan tulevaan tiimisopimukseen soveltuvia lauseita valmiiksi. Keskustelimme yhdessä sopivista vaihtoehdoista ja toimin itse kirjuriina kirjaten tiimisopimukseen päätetyt lauseet. Tähän vaiheeseen oli varattu aikaa reilu tunti. Jälleen kerran huomasimme asioista keskustelemisen ja niistä päättämisen olevan hyvin aikaa vievää, ja ehdimme käydä keskustellen läpi tiimisopimuksen kahdeksan ensimmäistä kohtaa. Sovimme, että työyhteisö työstää loput tiimisopimukseen sisällytettävät lauseet valmiiksi yhteisessä henkilöstöpalaverissa heti alkusyksystä kesällä pyörivien kesälomien takia. Työyhteisön kiireiden vuoksi päätimme, ettemme kokoonnu enää syksyllä koko työyhteisön voimin.

Lopuksi jaoin työyhteisön jäsenille täytettäväksi henkilöstöselvitykset (liite 9) ja swot -analyysit (liite 10). Niiden palautuspäivä sovittiin reilun viikon päähän. Kerroin, että tarkoituksena on hyödyntää lomakkeita jatkossa kehityskeskusteluiden, koulutusten, toiveiden ja vastuualueiden sekä tiimityön kehittämisessä. Päivän päätteeksi sovimme tulevasta aikataulusta ja työskentelystä. Sovimme, että esimies palauttaa valmistellun tiimisopimuksen sähköpostitse minulle heti alkusyksystä heidän saatuaan sen valmiiksi henkilöstöpalaverissa. Sovimme lopullisten tuotosten olevan tiimisopimus ja arvot -huoneentaulu, jotka minä työstäisin valmiiksi lopulliseen muotoonsa syksyn 2013 aikana. Tiimisopimuksesta oli tarkoitus muodostaa kansio, jonka sivut ovat helposti muokattavissa ja vaihdettavissa aina asioiden päivittyessä.

Kehittämispäivässä käytettiin soveltaen open space -menetelmää, joka on ryhmän itseohjautuvuuteen perustuva menetelmä organisaatioiden kehittämisessä. Se sopii laajojen ja haastavien aihealueiden käsittelyyn ja jäsentämiseen ollen samalla rento ja rakenteeltaan väljä toimintamuoto. (Arola & Suhonen 2012.) Työyhteisön kehittämispäivässä yhdistyi opinnäytetyön aiheen parissa työskentely sekä yhdessä tekemisen ja olemisen ilo ja rentous. Näin ollen open spacen

käyttö soveltui mielestäni hyvin kehittämispäivän ideaan, yhdistäen siihen ajatuksen myös työyhteisön hyvinvoinnin kehittämisestä. Menetelmä toimii parhaiten tilanteissa, joissa kyse on todellisesta asiasta ja aihe on osallistujille tärkeä. Se on omiaan myös silloin, jos käsiteltävä aihe on liian moniulotteinen yksittäisen ihmisen tai pienen ryhmän käsiteltäväksi. (Tarpila 2013). Open space antoi mahdollisuuden käsitellä koko työyhteisön kattavassa kokoonpanossa kaikille sen jäsenille tärkeitä asioita.

7.4.7 Kehittämistoiminnan palautekyselyt

Molemmista learning cafe -pienryhmätyöskentelykerroista niihin osallistuneille työntekijöille eli työryhmälle jaettiin palautekyselyt, joissa kartoitettiin työntekijöiden aikaisempaa kokemusta vastaavasta työskentelystä, toimintamme sujuvuutta, käsittelemiemme aihealueiden tärkeyttä sekä toiveita seuraavalle työskentelykerralle. Palautteen kysymisen tarkoituksena oli hahmottaa työntekijöiden ajatuksia kehittämistyön tärkeydestä ja saada ajatuksia työskentelykertojemme toimivuudesta. Toiveiden pohjalta oli helpompi lähteä suunnittelemaan seuraavaa tapaamista ja siinä käytettäviä työskentelymuotoja. Ensimmäisessä palautekyselyssä oli avoimet kysymykset, ja toisessa kyselyssä lisänä muutama asteikolla vastattava kysymys.

Ensimmäisessä palautekyselyssä (liite 11) kysyttiin millaisilta käsittelemämme aiheet eli työhyvinvointi, ryhmähenki ja tiimityö tuntuivat ja oletko työskennellyt kyseisten aiheiden parissa aikaisemmin, sekä millaiselta käyttämämme pienryhmätyöskentely tuntui ja oliko työskentelymuoto ennestään tuttu. Lopuksi sai kertoa toiveistaan seuraavaa työskentelykertaa varten.

Toisessa palautekyselyssä (liite 12) kysyttiin, kuinka tärkeänä pidät tiimisopimuksen muodostamista ja päivittämistä omassa työyhteisössäsi tällä hetkellä, ja oletko ollut aikaisemmin muodostamassa tiimisopimusta. Tiimisopimuksen muodostamisen tärkeyttä sai arvioida asteikolla 1–5. Toisessa kysymyksessä pyydettiin kuvailemaan, miltä käyttämämme työskentelymuoto tuntui ja oliko se ennestään tuttu. Työskentelymme toimivuutta sai arvioida asteikolla 1–5. Lopuksi kysyttiin toiveita seuraavaa työskentelykertaa varten. Halusin käyttää lisä-

nä myös monivalintakysymyksiä, jotta vastauksia on helpompi analysoida. Tarkempia monivalintakysymyksiä käytin arvioitaessa tiimisopimuksen tärkeyttä sekä työskentelymme toimivuutta, koska nämä asiat koin merkityksellisiksi kehittämistyön kannalta.

Mielestäni on tärkeää, että jokainen uskaltaa tuoda ajatuksensa kuuluviin, ja että kehittämisessä käytettävät työskentelytavat tukevat ja kannustavat avoimuuteen. Avoimet kysymykset antavat vastaajalle mahdollisuuden sanoa, mitä hänellä on todella mielessään, kun taas monivalintatyypiset kysymykset kahlitsevat vastaajan valmiiksi rakennettuihin vaihtoehtoihin (Hirsjärvi ym. 2010, 201). Vallin (2001, 46) mukaan avointen kysymysten etuna on se, että vastaus-ten joukosta voi löytyä hyviä ideoita ja vastaajan mielipide saadaan selville perusteellisemmin, mutta toisaalta avoimiin kysymyksiin jätetään usein vastaamatta tai vastaukset eivät vastaa suoraan kysymykseen.

Kehittämistehtävän päätteeksi pidin kokoavan palautekyselyn (liite 13) tiimisopimuksen ja huoneentaulun sisällöstä ja toimivuudesta sekä käyttöönotosta. Kysely jaettiin koko työyhteisölle, eli yhteensä 28 työntekijälle, heidän saatuaan tutustua tiimisopimukseen ja huoneentauluun. Palautteessa kysyttiin tiimisopimuksen muodostamisen tärkeyttä Kontiolinnassa sekä yhteisen tiimisopimuksen sisällön toimivuutta ja mahdollisuutta jäädä elämään työyhteisöön. Lisäksi kyselyssä kartoitettiin huoneentaulun arvojen merkityksellisyyttä, työntekijöiden uskomusta voida toimia arvojen mukaisesti sekä uskomusta tiimisopimuksen ja huoneentaulun selkiyttävään rooliin työyhteisön arjen toiminnassa. Kyselyssä esitettyihin väittämiin työntekijät saivat vastata asteikolla 1–5. Vastausasteikossa lukuarvo 1 kuvaa vastausta *”ei ollenkaan”*, lukuarvo 2 *”jonkin verran”*, lukuarvo 3 *”en osaa sanoa”*, lukuarvo 4 *”paljon”* ja lukuarvo 5 *”erittäin paljon”*.

Kysely toteutettiin monivalintatyypisenä, koska se jaettiin kaikille työyhteisön jäsenille, ja avointen kysymysten analyysi tutkimuksen loppuvaiheessa olisi ollut paljon aikaa vievä prosessi. Kokoavassa palautekyselyssä kartoitettiin nimenomaan kehittämistyön konkreettisia tuotoksia, koska siihen vastasivat työyhteisön kaikki jäsenet, eivätkä ainoastaan intensiiviseen kehittämistyöhön osallistuneet työntekijät. Ulkopuolisena, osallistumatta kaikkiin kehittämistuokioihin, olisi

ollut vaikea pohtia koko prosessin toteutumista. Palautteen kysymisen tarkoituksena oli mahdollistaa pohdinnan ja kehittämistehtävän onnistumisen arviointi ja analysointi. Tulosten arviointi ja niiden vaikutus on yksi tärkein osa koko kehittämishanketta.

8 Kehittämistyössä syntyneen aineiston analysointimenetelmät

Tässä opinnäytetyössä kerättyä aineistoa analysoitiin koko kehittämissuorituksen ajan. Hirsjärven ym. (2010, 223) mukaan laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoidaan ja kerätäänkin osittain samanaikaisesti, ja analyysia tehdään pitkin matkaa. Laadullisen tutkimuksen teoretisointia, tutkimusasetelmaa ja aineiston keruuta koskevat ratkaisut kehittyvät vähitellen. Tästä syystä myös aineiston analyysiä kannattaa harjoittaa jo kenttävaiheessa. Näin aineiston analyysi on luonteeltaan suuntaa antavaa, mahdollistaen tutkimustehtävän täsmentymisen sekä aineiston keruun kohdistamisen tarkoituksenmukaiseen suuntaan. (Kiviniemi 2010, 79.) Omassa kehittämistyössäni keräsin aineistoa useissa eri vaiheissa. Kehittämistyön edetessä palasin edelliseen vaiheeseen analysoiden edellisen työskentelykerran tuloksia. Edelliseen kertaan ja usein tutkimuksen lähtökohtiin palaaminen selkeytti itselleni kehittämistyön etenemistä ja auttoi työskentelyn suunnittelua seuraavaa kertaa ja sen sisältöä varten. Tutkimus eteni spiraalimaisesti koostuen kehittämisen eri vaiheista eli sykleistä.

Sisällönanalyysillä tarkoitetaan kerätyn aineiston tiivistämistä niin, että tutkittavia ilmiöitä voidaan lyhyesti ja yleistävästi kuvailla. Sen avulla voidaan tehdä havaintoja dokumenteista ja analysoida niitä systemaattisesti. Sisällönanalyysissä on kysymyksessä aineistosta ilmenevät merkitykset, tarkoitukset ja aikomukset, seuraukset sekä yhteydet. (Janhonen & Nikkonen 2001, 23.) Sisällönanalyysi menetelmänä valikoitui toimivaksi vaihtoehdoksi purkaa haastatteluiden sekä ensimmäisen ryhmätyöskentelyn sisältöä. Se mahdollisti kerätyn aineiston tiivistämisen ja tulosten jäsentämisen. Haastatteluiden ja ryhmätyöskentelyn valmis teemoittelu helpotti osaltaan analyysin tekemistä. Ensimmäisessä

ryhmätyöskentelyssä ja haastatteluissa oli valmiit teemat, joista heti aineiston valmistuttua lähdettiin etsimään ydinkohtia alleviivaamalla. Aineiston teemoittelun tarkoituksena on tiivistää ja järjestää aineisto, nostaen siitä esille tutkimusongelmaa valaisevia teemoja ja sitaatteja eteenpäin tulkittavaksi. Teemoittelu antaa mahdollisuuden käyttää suoria sitaatteja aineistosta, perustellen näin tutkijan tekemää tulkintaa ja elävöittäen tekstiä. Toisaalta haastateltavien puheet sinällään eivät ole tutkimuksen tuloksia. (Eskola 2010, 193.)

Valmiiksi etsityt ydinkohdat olivat lähtökohtana toisen kerran learning cafe -ryhmätyöskentelylle ja alustavan tiimisopimuksen muodostamiselle. Tutkimuksen myöhemmässä vaiheessa tutkimusaineiston käsittelyä jatkettiin tarkemmalla sisällönanalyysillä taulukoiden haastatteluista ja learning cafe -ryhmätyöskentelystä ydinsisältöjä ja nimeämällä aineistosta toistuvia asioita yhteneviksi kokonaisuuksiksi. Yhtenä haasteena tutkijan roolissa koin aineiston pelkistämisen sisällönanalyysin avulla niin, että se kuvaa mahdollisimman luotettavasti tutkittavaa ilmiötä. Tässä vaiheessa jouduin usein palaamaan tutkimuksen lähtökohtiin ja kerätyn tutkimusaineiston sisältöön.

Ennen varsinaista haastatteluaineiston analysointia haastattelut litteroitiin luettavaan muotoon. Litteroinnit kirjoitettiin puhtaaksi sana sanalta haastateltavien puheiden mukaan. Tutkijana koin helpommaksi kirjoittaa puhtaaksi koko aineiston, ja lähteä sitten etsimään merkityksiä ja vastauksia koko aineistosta. Katsoin myös tarpeelliseksi litteroida haastatteluaineiston sana sanalta, jotta pääsisin analysoinnissa mahdollisimman lähelle haastateltavien todellisia ajatuksia. En halunnut pilkkoa aineistoa, koska olin jo etukäteen teemoitellut aineiston ja ajattelin tarvitsevani koko haastattelu- ja learning cafe -materiaalia, niin tutkimuksen etenemisen kannalta, kuin myös vastatessani tutkimuskysymyksiini. Myös Hirsjärven ym. (2010, 222) mukaan tallennettu laadullinen aineisto on useimmiten tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti.

Kehittämistyön alkukartoituksessa käytettyä työn imu-testiä analysoitiin kvantifioidulla eli käyttäen määrällistä aineiston analysointia. Kvantitatiiviselle tutkimukselle keskeistä onkin päätelmien teko tilastolliseen analysointiin perustuen (Hirsjärvi ym. 2010, 140). Tuloksia voidaan kuvailla muun muassa prosenttitau-

lukoiden avulla, kuten tässä opinnäytetyössä. Työyhteisölle jaetun työn imu-testin tulokset on esitetty taulukkomuodossa. Testin tuloksissa on laskettu keskiarvot eri tekijöille, jonka jälkeen tuloksista on muodostettu taulukot selkiyttämään vastausten jakautumista. Myös kehittämistyön kokoavan kyselyn analysoimisessa on käytetty määrällistä aineiston analysointia, ja tulokset on esitetty keskiarvojen mukaan taulukkomuodossa. Tutkimuksen aineistosta tehty analyysi ja johtopäätökset on esitelty tarkemmin seuraavassa luvussa.

9 Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset

9.1 Kehittämistyön tulosten esittely ja analysointi

Kehittämis- ja tutkimustyössä mukana syntyneet tuotokset ja tulokset ovat muodostuneet samoista aineistoista, mutta tarkasteltaessa tutkimustuloksia laajemmin ja syvällisemmin, on niistä voitu nostaa esille tutkimuskysymyksiin vastaavia asioita. Seuraavissa luvuissa on esitelty ja analysoitu työn imu-testin, ensimmäisen pienryhmätyöskentelyn sekä haastatteluiden tuloksia, joiden pohjalta myös työyhteisön tiimisopimus ja huoneentaulu on muodostettu.

9.1.1 Työn imu -testi

Työn imu-testin tuloksia analysoitiin kvantifioimalla eli laskemalla määrällisesti testin keskiarvoja ja niistä saatuja tuloksia. Tulokset on esitetty taulukoiden muodossa. Työyhteisöön jaetuista 27 testistä palautui 26 vastattua testiä. Testin pisteytys jaettiin lukuarvoihin 1–7. Seuraavassa on esitelty lukuarvojen selitteet: Lukuarvo 1 kuvaa vastausta ”En koskaan”, lukuarvo 2 ”Muutaman kerran vuodessa”, lukuarvo 3 ”Kerran kuussa”, lukuarvo 4 ”Muutaman kerran kuussa”, lukuarvo 5 ”Kerran viikossa”, lukuarvo 6 ”Muutaman kerran viikossa” ja lukuarvo 7 ”Päivittäin”.

Testin tuloksissa (liite 14) taulukko 1 kuvaa eri väittämille jakautuneiden vastausten määrää, taulukko 2 kuvaa jokaisen väittämän erikseen laskettua keskiar-

voa, ja taulukko 3 kuvaa työn imun osa-alueiden; tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen keskiarvoa. Kaiken kaikkiaan keskiarvojen vaihtelu oli melko pientä. Kaikki keskiarvot mahtuivat lukuarvojen 5,2 ja 6,1 välille. Koko testille laskettu keskiarvo oli 5,6. Toisin sanoen voitiin päätellä, että Kontiolinnan työntekijät kokevat työssään työn imua keskimäärin 1–2 kertaa viikossa. Suurinta työn imua työntekijät kokevat työhön omistautumisessaan ja lähes saman verran työn tarmokkuudessa, työhön uppoutumisessa hieman vähemmän. Työntekijät kokevat ylpeyttä työstään, tuntevat itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi, sekä ovat innostuneita työstään keskimäärin muutaman kerran viikossa. Samoin he kokevat energisyydestään ja työn viemisestä mukanaan. Hieman alhaisemman keskiarvon sai työn inspiroivuus ja tunne työn tuomasta tyydytyksestä.

Verrattuna Kontiolinnan työn imu -testin tuloksia vastaaviin suomalaisiin tutkimuksiin, ovat tulokset hyvin samansuuntaiset. Yli 50 000 suomalaista on osallistunut erilaisiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin, ja alasta riippumatta kaksi kolmesta työntekijästä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista vähintään kerran viikossa. Tutkimusten mukaan naiset kokevat työn imua hieman miehiä useammin. Iäkkäämmät työntekijät kokevat sitä nuoria useammin ja määräaikaikaiset enemmän kuin vakinaiset. (Hakanen 2013, 11.)

Testin luotettavuutta lisää ainoastaan yhden työntekijän vastaamatta jättäminen. Vastausprosentti on 96,3 prosenttia. Näin ollen lähes koko työyhteisön ääni näkyy vastauskeskiarvoissa. Toisaalta myös testien jakaminen nimettöminä ja palauttaminen suljetuissa kirjekuorissa lisäsi työntekijöiden vastaamista testiin todenmukaisesti. Nimetyt testit olisivat voineet vaikuttaa työntekijöiden vastausten sisältöön. Testin tavoite oli saavuttaa nimenomaan työyhteisön aito ajatus heidän tämänhetkisestä työhyvinvoinnin tilastaan. Vastausten todenmukaisuudesta kertoo osaltaan myös niiden jakautuminen ääripäihin. Muutamissa vastauspapereissa työntekijät arvioivat kokevansa työn imua päivittäin testin jokaisella osa-alueella, ja toisaalta muutamissa vastauksissa työntekijät arvioivat, etteivät koe työn imua koskaan millään osa-alueilla. Näin ollen voidaan ajatella, että työntekijät ovat olleet rehellisiä vastatessaan testin väittämiin. Testin luotettavuutta toisaalta vähentää se, että ihmiset saattavat vastata väittämiin

juuri senhetkisen tuntemuksensa mukaan. Esimerkiksi huono tai hyvin mennyt päivä töissä voi vaikuttaa työntekijän vastausten muodostumiseen joko negatiivisesti tai positiivisesti. Tällöin työntekijä ei välttämättä osaa vastata kokonaisnäkemyksensä mukaisesti.

9.1.2 Pienryhmätyöskentely

Ensimmäisessä ryhmätyöskentelyssä kysyttiin mitä on työhyvinvointi ja millaiset asiat siihen vaikuttavat, mitä on me-henki ja mitkä asiat luovat me-henkeä, mikä on tiimisopimus ja mitä asioita tiimisopimukseen tulisi sisällyttää sekä millaiset tiimityöskentelyn keinot tukevat työhyvinvointia.

Ensimmäisen ryhmätyöskentelyn kysymykset olivat johdettu suoraan opinnäytetyön tutkimuskysymyksistä, ja ne toimivat pääkategorioina aineistoa analysoitaessa. Aluksi aineisto ryhmiteltiin alakategorioihin, jonka jälkeen kunkin kategorian alle ruvettiin nimeämään yläkategorioita. Kategoriat ovat johdettu työntekijöiden antamista vastauksista, pohtimalla, mihin teemaan vastaukset kuuluvat. Toisaalta työhyvinvointi ja siihen liittyvät tekijät ovat hyvin moninaisia, ja työntekijöiden antamat vastaukset voisi ryhmitellä kuuluvaksi useampaankin asiakokonaisuuteen. Ryhmittelyssä (liite 15) on kuitenkin hyödynnetty opinnäytetyön alussa esiteltyä teoriapohjaa, ja pyritty ryhmittelemään vastauksia työhyvinvointiin ja yhteisöllisyyteen kuuluvien tekijöiden pohjalta.

Jäsenneltäessä työntekijöiden vastauksia aiheeseen työhyvinvointi, voidaan aineistosta nousevia asioita ryhmittelemällä nostaa esille seuraavia yläkategorioita: esimiestyö, arvostus, työympäristö ja työturvallisuus, ilmapiiri ja me-henki, kannustimet työssä ja terveys. Toisin sanoen kyseiset asiat nousevat työntekijöiden vastauksissa tärkeimmiksi kokonaisuuksiksi heidän arvioidessa työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisiä tekijöitä. Esimiestyöhön kuuluvaksi on luokiteltu oikeudenmukainen johtaminen, tasapuolinen työnjako, vaatimukset henkilökunnan vahvuuden mukaan, rauhallinen ruokailutauko sallittu sekä ergonominen työvuorosuunnittelu. Arvostuksen teemaan on luokiteltu asukkaiden arvostus, tarpeellisuuden tunne työssä, toisten ideoiden huomioiminen, luottamus, mahdollisuus olla oma itsensä – myös esimiehen silmissä – sekä ajoissa saatu

tuki ja apu esimieheltä. Työympäristöön ja työturvallisuuteen on luokiteltu riittävä henkilöstömitoitus, kiireettömyys, ammattitaitoinen henkilöstö, mahdollisuus asianmukaisten apuvälineiden käyttöön, asukkaiden sijoittaminen kuntoisuuden mukaan, sekä toive esimiehen sairaanhoidollisesta kokemuksesta. Ilmapiirin ja me-hengen teemoihin on luokiteltu avoin ilmapiiri, taito työskennellä kaikkien kanssa, huumorin viljely, työkaverin voinnin kuunteleminen, kielimisen ja läppimisen poistaminen, kuppikuntaisuuden ja pahojen henkien poistaminen, töihin lähteminen ja sieltä poislähteminen hyvillä mielin sekä työpäivän jälkeen hyvä mieli ilman henkistä taakkaa. Terveysteen ja kannustimiin työssä on luokiteltu viihtyisä ja toimiva työympäristö, hyvä palkka, terveys, harrastukset, liikuntasetelit, uimaliput ja työturvallisuus.

Jäsenneltäessä me-henkeä ja sitä luovia asioita työntekijöiden vastauksista voidaan nostaa esille seuraavia yläkategorioita: yhdessä tekeminen ja huumori, arvostus ja luottamus, yhteinen tavoite, vuorovaikutustaidot, avoin ilmapiiri sekä työympäristö ja vapaa-aika. Yhdessä tekemisen ja huumorin teemaan on luokiteltu yhdessä suunnittelu, tekeminen ja onnistuminen, yhteenkuuluvuus, yhteistyö, kannustaminen ja yhteishenki, hoitajien sekä jokaisen työvuoron merkitys me-hengen luomisessa sekä huumori. Arvostus ja luottamus teemaan on luokiteltu toisen mielipiteiden arvostaminen, tasa-arvoisuus, toisen huomioiminen ja avun antaminen sekä luottamus - myös esimieheltä. Yhteiseen arvomaailmaan ja pelisääntöihin kuuluvat yhteiset säännöt ja sopimukset sekä opiskelijoiden kuuluvuus työyhteisöön. Ryhmätyö- ja vuorovaikutustaitoihin kuuluvat kuunteleminen, keskustelun tärkeys, positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen - suoraan asianomaiselle, ystävällisyys, hymy, ilo, suru (kyky avautua), työssä syntyvien paineiden purkaminen työkavereille sekä uusien asioiden opettaminen jokaiselle tasapuolisesti. Työympäristöön ja vapaa-aikaan kuuluvat vapaaajan virkistys, työvaatteet, työn sujuvuus, viihtyisä työympäristö, työpaikka sekä työympäristö.

Jäsenneltäessä tiimisopimusta ja siihen sisältyviä asioita nousi työntekijöiden vastauksista päällimmäisiksi yläkategorioiksi: yhteiset pelisäännöt ja arvot, roolit ja vastuualueet, yhteiset tavoitteet, resurssit ja työrauha, kehittäminen ja arviointi sekä tiedonkulku. Toimintamallin ja yhteisten pelisääntöjen teemaan kuulu-

vat periaatteet, toimiminen sovittujen asioiden mukaan, sopimusten noudattaminen, työntekijöiden sopimat yhteiset pelisäännöt (auttavat tiimejä toimimaan tasalaatuisesti, vaikka työntekijät vaihtuisivat) sekä talon ja osaston yhteiset asiat ja käytännöt. Vastuualueet teemaan kuuluvat erilaiset työtavat, tasapuolinen työnjako, päivän ohjelman suunnittelu, hommien loppuun saattaminen, persoonallisuuden huomioiminen, vastuualueet sekä tehtävät koulutuksen mukaan. Tiimin tarkoitus ja tavoite on vanhusten kunnioittaminen. Yhteisiin arvoihin kuuluvat tasavertaisuus, ilo, huumori, ahkeruus, terve maalaisjärki, toisen arvostus, suora, rehellinen ja avoin palaute, positiivinen asenne, kaltoin kohteluun puuttuminen, työtoverin kunnioittaminen, työmoraali ja etiikka sekä kiitoksen antaminen työkaverille. Tiimityön kehittämiseen ja arviointiin kuuluvat säännölliset väliarviot toiminnasta sekä toiminnan päivittäminen ja eteenpäinvieminen. Tiedonkulkuun liittyy pahojen puheiden lopettaminen sekä uuden työntekijän perehdyttäminen kunnolla ja siihen tarvittavan ajan saaminen.

Jäsenneltäessä työntekijöiden ajatuksia työhyvinvointia tukevista tiimityön keinoista muodostui keskeisimmiksi yläkategorioiksi: yhteiset arvot ja säännöt, tiedonkulku, osaaminen ja yhteistyö, työympäristö ja vapaa-aika. Tiimin asenteeseen, arvoihin ja yhteisiin sääntöihin kuuluvat esimiehen ja työkaverin kannustaminen, työn arvostaminen, spontaaninen ilahduttaminen, työvuorojen tasapuolisuus ja toiveiden huomioiminen, esimiehen ja työntekijöiden sitouttaminen ja sitoutuminen, tasapuolisuus, työnjako, vastuun jakaminen, tiimin asenne, huumori, iloinen ilmapiiri, sääntöjen ja työajan noudattaminen sekä etiikka ja moraalit. Tiedonkulkuun liittyvät viestintä, pahanolon purkaminen sekä työntekijän tuleminen kuulluksi ja ymmärretyksi. Vapaa-aikaan kuuluvat tyky-päivä virkistys sekä rentoutumishetki. Osaamisen ja yhteistyön teemaan kuuluvat vahvuudet, moniosaaminen, osaaminen, koulutus ja tiedonetsiminen, toisen vahvuuksien kartoittaminen ja hyödyntäminen (kuten virikkeet sekä yhteistyö). Työympäristön teemaan kuuluvat uudet työvaatteet ja mukavat työkaverit.

Kaiken kaikkiaan ensimmäinen learning cafe -ryhmätyöskentely oli keskustelupaikallisuus. Alussa osallistujat olivat hieman jännittyneitä, mitä tuleman pitää, ja toiminnan valtasi alkukankeus. Loppujen lopuksi työskentely osoittautui kuitenkin hyvin intensiiviseksi sekä hedelmälliseksi, ja työntekijöillä oli selkeästi tarve

purkaa tuntemuksiaan ja ajatuksiaan. Osallistujat olivat keskittyneitä toimintaan ja keskustelusta välittyi positiivinen ja huumorinomainen suhtautuminen asioihin. Työskentely iltapäivästä, monilla osallistujilla työpäivän päätteeksi, oli raskasta, ja loppuajasta monesta osallistujasta oli huomattavissa väsymyksen merkkejä. (Tutkimuspäiväkirja.)

9.1.3 Haastattelut

Haastatteluaineiston analyysirunkona toimivat haastattelussa käytetyt teemat, ja teemojen sisältöjä kartoitettaessa aineiston laajempaa merkitystä on analysoitu tutkimukselle asetettujen tutkimuskysymysten valossa. Kaikki haastattelut litte- roitiin sana sanalta, jonka jälkeen vastauksista etsittiin alleviivaamalla jokaisen haastatteliteeman ydinkohtia. Seuraava vaihe oli ydinkohtien tiivistäminen pel- kistetyiksi ilmaisuiksi. Pelkistetyt ilmaisut ryhmiteltiin etsimällä aineistosta yhdis- täviä ja erottavia tekijöitä. Ryhmittelyn jälkeen aineistolle nimettiin yhdistäviä kategorioita hyödyntäen opinnäytetyön teoriaperustaa (liite 16). Haastatteluai- neisto vastaa osaltaan tutkimukselle asetettuihin tutkimuskysymyksiin, ja se oli merkittävässä asemassa muodostettaessa konkreettista tiimisopimusta ja arvo- ja työyhteisöön.

Seuraavassa on esitetty vaiheittain muutama konkreettinen esimerkki aineiston analyysin muodostamisesta. Esimerkkien tarkoituksena on lisätä raportin luotet- tavuutta ja osoittaa lukijalle, mistä tai minkälaisesta alkuperäisaineistosta kate- goriat on muodostettu. Tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi tutkijan on tär- keää osoittaa yhteys tulosten ja aineiston välillä. Suorien lainausten käyttöä pi- detään luotettavuuden kannalta keskeisenä asiana, mutta toisaalta riskinä on liian suuri lainausten määrä ja tutkijan oman analyysin jääminen heikosti rapor- toiduksi (Kyngäs, Elo, Pölkki, Kääriäinen & Kanste 2011, 147). Omassa rapor- tissani olen pyrkinyt esimerkein ja liitteenä olevien taulukoiden ja kuvioiden avulla osoittamaan tutkimustulosten muodostumisen ja luotettavuuden. Taulu- koiden ja esimerkkien tarkoitus on jäsentää aineistoa ja helpottaa lukijaa hah- mottamaan tutkimuksen ja kehittämistoiminnan kokonaisuutta. Seuraavat esi- merkit osoittavat, kuinka aineistoa on tiivistetty ja tulokset muodostettu. Esimer-

keissä haastateltavat on nimetty tunnisteilla H1–H9. Tutkimustulosten laajempaa pohdintaa on käyty läpi luvussa tutkimustulosten tarkastelua ja johtopäätöksiä.

Ensimmäisessä esimerkissä haastatteluista nousi seuraavanlaisia alleviivattuja alkuperäisilmaisuja koskien työyhteisön pelisääntöjä:

”selekee työnjako, se, että annetaan toisen tehdä työ rauhassa” (H4)

”eli työrauha on tärkein pelisääntö, annetaan toiselle se työskentelyrauha” (H5)

”saa tehdä ommaan tahtiinsa, kohan ne niinku asiat tulloo ja hommat tulloo tehty” (H6)

”välillä tuntuu siltä, että ei niinku saa tehdä sitä ommoo hommaansa loppuun rauhassa – piti ottaa se aika” (H4)

”automaattisesti ku sitä tulee hirveesti sitä hommaa, niin en mie tiiä sulkeeko siinä sit jollain tapaa tietoisestikin ulkopuolelle tiettyjä osa-alueita, tärkeitäkii” (H7)

”sairaslomia ei sijaisteta, et poikkiiko se sit lissää sairauslomaa vai tyytymättömyyttä, kiirettä” (H6)

”et paljon pitäs antoo, mut tuntuu välillä, et mittää ei sua” (H9)

”et ei oo niinku niitä tiettyjä rajoja, niitä omia vastuualueita, et ne vaan laajennee ja laajennee, et pitäskö sitä sit osata sannoo ei vai mitä sitä pitäs tehdä” (H4)

”se ärsyttää aivan suunnattomasti, jos pittää jätteet toisille joku homma tehtäväks, hyvä ois ite tehdä” (H6)

”kun se tiimisopimus tehään, niin siihen pittää löytyy sitten mitä sovitaan niin aika, ei voi vaatia jos ei ole aikaa!” (H2)

Seuraavaksi alkuperäisilmaisut pelkistettiin seuraavanlaiseen muotoon: Selkeä työnjako, annetaan toisen tehdä työ rauhassa (työrauha, ajan ja resurssien löytäminen tekemiselle, rajojen löytäminen) sekä vastuualueiden määrittäminen. Vastaavalla tavalla käytiin läpi kaikki haastattelut ja niiden eri osa-alueet, jonka jälkeen pelkistetystä aineistosta etsittiin ryhmittelemällä yhtäläisyydet ja eroavaisuudet. Samaan kategoriaan sopivat asiat nimettiin yhteisellä yläkategorialla. Vastauksista työyhteisön pelisääntöihin oli löydettävissä seuraavanlaisia yhdistäviä ja keskeisiä yläkategorioita: työrauha, selkeä työnjako ja vastuualueiden

määrittäminen, yhdessä tekeminen, resurssien riittävyys, yksilöllisyys, tasa-arvo, arvostus, rehellisyys ja luotettavuus.

Toisessa esimerkissä kysyttäessä tiimityön suhteesta työn laajempaan organisointiin haastatteluista nousi seuraavanlaisia alleviivattuja alkuperäisilmaisuja:

"Vähän tuntuu, et se on käytännön sanelema pakko tehdä sitä tiimityötä, et sie tuolla miehityksellä pystyt vetämään sen päivän läpi aikataulussa" (H4)

"paperilla kaunis ajatus" (H8)

"se on paperilla kaunis ajatus nimenommaan, kuhan sen sais toimivaks" (H3)

"koko ajan etit sitä niinku, et välttämättä omaa paikkaa, mut etit sitä niinku linjaa, et miten myö näillä työtavoilla saahhaan se nimenommaan se päivä viety läpi" (H5)

"välillä se on orjamaista rutiinia, siin ei oo yksilöllisyyttä eikä siinä oo niinku... siin ei ole vanhuksen tähtihetki" (H4)

"kiire on käsikäissä koko aika" (H5)

"just ne hoitajan riittämättömyyden tunteet, että mihin sie riität ja mitä sie priorisoit, et sie ennätät tehdä" (H7)

"tää on semmosta käytännön järjen tiimityötä, et jos se tiimi toimii, nii se on toimiakseen ihan sillä, et sie käytät sitä omaa maalaisjärkee missä järjestyksessä asiat kannattaa tehdä, ja kuka tarvii mitä ensimmäisenä" (H3)

"se mejän tiimityön paras palakka kun niitä valituksia ei tule" (H5)

"et tietty tyytyväisyys on asiakkaila ja omaisilla" (H1)

"miten myö toimitaan hoitajina, minkälainen kuva annetaan, miten hoijetaan mejän työt" (H7)

"vähä tuntuu, et se ei välttämättä oo ihan loppuun asti ymmärretty se ajatus aina tiimistä, et mitä se on, ja mitä pitäis olla" (H5)

"et sitä vaan puhutetaan ja ollaan tiimi, vaikkei ollakaan" (H9)

Alleviivattujen vastauksien pelkistämisestä johdetut asiat olivat: tiimityö on käytännön sanelema pakko, paperilla kaunis ajatus, tiimityön toimivuus käytännössä, yhteisen linjauksen kartoittaminen, yksilöllisyyden puuttuminen, kiire (riittämättömyyden tunteet), käytännön järjen tiimityötä (maalaisjärjen hyödyntäminen), asiakkaiden ja omaisten tyytyväisyys sekä ulospäin näkyvä kuva toiminnasta. Kaikkien haastatteluiden pelkistetyistä ilmaisuista koskien tiimityön liitty-

mistä työn laajempaan organisointiin oli yhdistettävissä seuraavia yläkategorioita: arjen rytmitys (palaverit), tiedonkulku (epätietoisuus johdon toiminnasta, ulospäin näkyvä kuva toiminnasta), töiden sujuvuus, arvojen ja tiimityön toteutuminen käytännössä sekä asiakkaiden tyytyväisyys.

Kaiken kaikkiaan haastatteluissa oli myönteinen ja keskusteleva ilmapiiri. Työntekijät korostivat haluaan kehittää asioita rakentavassa mielessä. He pitivät tiimisopimusta erittäin hyvänä ja positiivisena asiana. Aiempi tiimisopimus oli tehty vuonna 2008, eivätkä kaikki työntekijät olleet siitä lainkaan tietoisia. Nykyinen tiimisopimus ei ole ollut osana arkea, ja se kaipasi kokonaisvaltaista päivitystä. (Tutkimuspäiväkirja.)

9.1.4 Palautekyselyt

Yhteisestä ryhmätyöskentelystä kerättiin palautetta kahdella kyselyllä, joiden tarkoituksena oli kehittää ryhmätyöskentelyn sujuvuutta ja kartoittaa työntekijöiden ajatuksia tiimityön tärkeydestä. Kyselyt jaettiin tiimisopimuksen kehittämiseen osallistuneelle työryhmälle ryhmätyöskentelytuokioiden jälkeen tammi- ja huhtikuussa. Tiimisopimuksen valmistuttua marraskuussa kaikille työntekijöille jaettiin tiimisopimuksen ja huoneentaulun sisältöä, merkittävyyttä ja jatkuvuutta kartoittava kysely ja saatekirje (liite 17).

Palautekysely I jaettiin yhdeksälle työntekijälle, ja kyselyjä palautui seitsemän. Vastaukset jäivät puuttumaan niiltä kahdelta työntekijältä, jotka eivät ehtineet vastata palautekyselyyn työskentelymme lopussa. Ensimmäisen palautekyselyn vastauksissa käsittelemiämme aiheita pidettiin tärkeinä ja ajankohtaisina. Vastauksissa nousi esille toive asioiden kuntoon laittamisesta ja huoli siitä, ettei aikaisempi työskentely kyseisten asioiden parissa ole tuottanut toivotunlaista tulosta. Työntekijöiden vaihtuvuuden ja työyhteisön ajoittaisen kuohunnan takia nousi esille toive yhteisistä säännöistä.

Käyttämämme työskentelymuoto oli kolmelle osallistujalle tuttu joko kouluajoilta tai työelämästä. Muille tällainen työskentely ei ollut ennestään tuttua, vaan he osallistuivat nyt ensimmäistä kertaa. Kaikissa vastauksissa työskentelymuotoa

kuvattiin keskustelevalaksi ja osallistavaksi kokonaisuudeksi, ja sitä pidettiin toimivana. Osallistujat pitivät tärkeänä sitä, että he saivat vapaasti keskustella ja avautua asioista. Yhden vastaajan mielestä työskentelytuokio oli erittäin mielenkiintoinen ja antoisa. Yhdessä vastauksessa esitettiin, että ryhmien vaihdon välillä olisi voinut laittaa tyhjät paperit seuraavalle ryhmälle.

Seuraavalta tapaamiskerralta toivottiin asioista puhumista ja keskustelua, yhdessä tekemistä, pari- ja ryhmätyöskentelyä sekä kehittävää, rakentavaa ja positiivista toimintaa. Toivottiin myös samanlaista ryhmätyöskentelyä kuin ensimmäisellä kerralla. Yhdessä vastauksessa nousi esille toive palvelupäällikön mukana olemisesta.

Palautekysely II jaettiin yhdeksälle työntekijälle, ja kyselyitä palautui seitsemän. Muutamalla työntekijöistä oli kiire, ja työskentelytuokiomme oli melko raskas iltapäivän päätteeksi. Useimmat eivät ehtineet vastata kyselyyn työskentelymme päätteeksi, ja uskon tämän vaikuttaneen palautusprosenttiin. Tiimisopimuksen muodostamista pidettiin tärkeänä kaikissa vastauksissa. Tärkeyttä arvioitiin asteikolla 1–5, ja keskiarvoksi muodostui 4.2. Vastaukset jakautuivat asteikolla lukuarvojen 3–5 välille. Vastauksissa korostui tiimisopimuksen noudattamisen tärkeys sekä soveltaminen käytännössä toimivaksi. Yhteisten pelisääntöjen noudattamista ja päivittämistä pidettiin tärkeänä. Kaksi vastaajista oli aikaisemmin osallistunut tiimisopimuksen kehittämistoimintaan ja yksi työntekijöistä oli ollut muodostamassa yhteisiä pelisääntöjä.

Käyttämämme työskentelymuoto oli kahdelle vastaajalle ennestään tuttu. Osallistujat pitivät työskentelymuotoa toimivana yhtä vastaajaa lukuun ottamatta. Hänen mielestään työskentely oli sekavaa ja tehotonta, vaikkakin lopputuloksena kaikkien mielipiteet huomioivaa. Työskentelyn toimivuuden keskiarvoksi asteikolla 1–5 muodostui 4. Vastaukset jakautuivat asteikolla lukuarvojen 3–5 välille. Yksi vastaajista piti työskentelyä aluksi outona, mutta työskentelyn edetessä yhteys löytyi ja asiat aukesivat. Yhdessä vastauksessa ajateltiin lappusten olevan ehkä turhia, mutta niissä olevien asioiden tärkeitä, koska ne olivat ”suoraan henkilöiden itsensä sanomia”. Työskentelymuotoa kuvattiin kehittäväksi ja rakentavaksi sekä monipuoliseksi. Sitä pidettiin osallistavana toimintana, jossa

huomioitiin kaikkien ajatukset ja mielipiteet. Seuraavalta työskentelykerralta toivottiin yhdessä tai pienryhmissä toimimista sekä avointa keskustelua asioista. Yhdessä vastauksessa toivottiin monipuolista tiimityöskentelyä ja kaikkien työntekijöiden voimavarojen mukaan ottamista. Neljässä vastauksessa toivottiin enemmän aikaa kehittämistyölle.

Tiimisopimusta ja huoneentaulua kartoittava palautekysely III jaettiin koko työyhteisölle. Kyselyt jaettiin kirjekuorissa jokaiseen ryhmäkotiin. Kyselyn sai palauttaa nimettömänä samaiseen kuoreen, ja kuitata palautuksen yliviivaamalla oman nimen luettelosta. Näin työyhteisön esimies halusi varmistaa, että mahdollisimman moni vastaa kyselyyn arjen kiireen keskellä. Vastaukset ovat myös heille arvokasta tietoa tiimityön kehittämisen kannalta. Jaetuista 28 kyselystä palautuivat kaikki. Kyselyn tulokset arvioitiin taulukoimalla (liite 18) eri väittämät annetun asteikon lukuarvojen 1–5 mukaisesti. Jokaisen väittämän kaikille lukuarvoille laskettiin keskiarvo yhden desimaalin tarkkuudella. Väittämille ei voitu laskea yhteiskeskiarvoa, koska vastausten lukuarvoihin haluttiin sisällyttää vaihtoehto ”en osaa sanoa”. Ratkaisuun päädyttiin siksi, että kaikki työyhteisön jäsenet eivät päässeet osallistumaan intensiiviseen kehittämistoimintaan, eikä heillä välttämättä ollut samanlaista tietoa ja motivaatiota vastata kaikkiin kysymyksiin muulla tavoin. Toisaalta tiimisopimuksen sisältöä ja jäämistä elämään työyhteisöön ei kukaan työntekijöistä voi arvioida kuin omien sen hetkisten uskomustensa ja intuitionsa perusteella, koska tiimisopimusta ei ole vielä ehditty kokeilla käytännössä. Seuraavassa on kuvattu kunkin väittämän eri lukuarvoille jakautuneet vastausprosentit.

Tiimisopimuksen muodostaminen työyhteisöömme oli tärkeää

Tiimisopimusta pidettiin tärkeänä lähes 43 prosentissa vastauksista, ja erittäin tärkeänä yli 32 prosentissa vastauksista. Reilu 20 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, kuinka tärkeää tiimisopimuksen muodostaminen työyhteisöön on. Vajaat neljä prosenttia piti tiimisopimuksen muodostamista jonkin verran tärkeänä. Väittämän vastaukset jakautuivat lukuarvojen 2–5 välille.

Mielestäni yhteisen tiimisopimuksemme sisältö on toimiva

Tiimisopimuksen sisällön toimivuutta pitivät hyvin toimivana 50 prosenttia vastaajista ja erittäin toimivana reilu 7 prosenttia. Lähes 43 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, kuinka toimiva tiimisopimuksen sisältö on. Väittämän vastaukset jakautuivat lukuarvojen 3–5 välille.

Uskon tiimisopimuksen jäävän elämään työyhteisöömme

Lähes 36 prosenttia vastaajista arvioi tiimisopimuksen jäävän elämään työyhteisöön ja yli 7 prosenttia uskoi erittäin vahvasti tiimisopimuksen juurtumiseen työyhteisössä. Suurin osa vastaajista eli lähes 43 prosenttia ei osannut sanoa, jääkö tiimisopimus elämään työyhteisöön. Reilu 10 prosenttia uskoi jonkin verran tiimisopimuksen juurtumiseen ja vajaat 4 prosenttia ei uskonut ollenkaan sen elämiseen työyhteisössä. Väittämän vastaukset jakautuivat lukuarvojen 1–5 välille.

Tiimimme huoneentaulun arvot ovat mielestäni merkityksellisiä työyhteisöllemme

Vastaajista yli 64 prosenttia arvioi huoneentaulun arvojen olevan merkityksellisiä työyhteisölleen ja yli 21 prosenttia arvioi niiden olevan erittäin merkityksellisiä. Reilu 14 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, kuinka merkityksellisiä yhdessä sovitut arvot ovat työyhteisölle. Väittämän vastaukset jakautuivat lukuarvojen 3–5 välille.

Uskon voivani toimia yhteisesti sovittujen arvojen mukaisesti

Yli 64 prosenttia vastaajista arvioi voivansa noudattaa yhteisiä arvoja ja lähes 29 prosenttia uskoi erittäin vahvasti voivansa toimia arvojen mukaisesti. Hieman yli 7 prosenttia ei osannut sanoa, voiko toimia yhteisten arvojen mukaan. Väittämän vastaukset jakautuivat lukuarvojen 3–5 välille.

Uskon tiimisopimuksen ja huoneentaulun selkiyttävän toimintaamme arjessa

Lähes 54 prosenttia vastaajista uskoi vahvasti tiimisopimuksen ja huoneentaulun selkiyttävän arjen toimintaa ja vajaat 11 prosenttia uskoi siihen erittäin vahvasti. Lähes 29 prosenttia vastaajista ei osannut sanoa, kuinka selkiyttävä merkitys tiimisopimuksella ja huoneentaululla on. Hieman reilu 7 prosenttia ajatteli

niiden selkiyttävän toimintaa jonkin verran. Väittämän vastaukset jakautuivat lukuarvojen 2–5 välille.

Vastaukset palautuivat kolmesta ryhmäkodista erillisissä kirjekuorissa, jolloin vastuksia oli mahdollista verrata ryhmäkotien välillä. Ryhmäkotien nimiä en tarkoituksenmukaisesti halunnut tuoda esille. Kaiken kaikkiaan vastaukset jakautuivat ryhmäkotien välillä melko tasaisesti. Kahden ryhmäkodin vastauksissa ei ollut käytetty lainkaan lukuarvoa 1, ja kolmannessa lukuarvoa 1 oli käytetty kerran. Kahden ryhmäkodin vastauksissa oli käytetty lukuarvoa 2 muutaman kerran, ja yhdessä ei lainkaan. Kaikissa ryhmäkodeissa oli vastattu käyttäen lukuarvoa 4 eniten. Kahdessa ryhmäkodissa oli vastattu käyttäen lukuarvoa 3 toiseksi eniten. Erottava tekijä oli yhden ryhmäkodin vastauksissa lukuarvo 5 vastausten suuri määrä, kun taas kahdessa muussa ryhmäkodissa niitä oli vain muutama.

9.2 Kehittämistyön tuotokset

Opinnäytetyön konkreettisina tuotoksina syntyivät yhdessä muodostettu tiimisopimus, yhdessä sovitut arvot huoneentaulun muodossa sekä työntekijöiden koulutuksista sekä vahvuus- ja kehittämisalueista koottu kansio. Seuraavissa luvuissa on esitelty tarkemmin kehittämisprojektista eli yhteisestä toiminnastamme muodostuneet konkreettiset tuotokset.

9.2.1 Tiimisopimus

Viimeisin versio Kontiolinnan tiimisopimuksesta (liite 19) muodostui monien vaiheiden kautta. Koko kehittämisprojekti oli tiimityön kehittämiseen tähtäävää kehittämistoimintaa, ja tarkoituksena oli muodostaa arjen työtä tukeva konkreettinen tiimisopimus. Tiimisopimuksen sisältö muodostui learning cafe - pienryhmätyöskentelyn, haastatteluiden sekä kehittämispäivän tuoman materiaalin ja toiminnan kautta. Näiden aineistojen pohjalta sekä tiimityön kehittämiseen tutustuttuani muodostin tiimisopimus pohjan, jota lähdettiin yhdessä kehittämään ja täyttämään. Tiimisopimuksen varsinainen täyttäminen aloitettiin toi-

sessä pienryhmätyöskentelyssä huhtikuussa, ja sitä jatkettiin toukokuun kehittämisspäivässä. Tällöin osittain kesken jääneen tiimisopimuksen työyhteisön jäsenet viimeistelivät yhteisessä henkilöstöpalaverissa syyskuussa, koska muiden kiireiden ja muutosten keskellä yhteisen ajan löytäminen olisi ollut haastavaa. Esimies palautti minulle sähköpostilla heidän täyttämänsä tiimisopimuksen, johon tein vielä huomioita ja ehdotuksia. Lopullista sisältöä muokattiin vielä esimiehen ja tiiminvetäjän kanssa yhteisessä kolme tuntia kestäneessä palaverissa lokakuussa. Samaisessa tapaamisessa sovittiin tiimityön kehittämisen jatkamisesta ja päivittämisestä. Tiimisopimus sovittiin päivitettäväksi vuoden alussa tammikuussa yhteisessä henkilöstöpalaverissa, ja tarpeen mukaan pitkin vuotta. Tiimityön kehittämiselle sovittiin vastuuhenkilöt jokaisesta ryhmäkodista. Kirjoitin tiimisopimuksen sekä työyhteisön huoneentaulun lopulliseen muotoonsa ja palautin ne esimiehelle sähköpostilla. Sovimme, että esimies tulostaa tuotoksemme jokaiseen ryhmäkotiin kaikkien työntekijöiden luettavaksi.

Kontiolinnan tiimisopimuksen sisällöiksi muodostuivat seuraavat asiakokonaisuudet: *tiimin nimi, tiimin jäsenet, tiimin tarkoitus ja tavoitteet, tiimin valtuudet ja sisäiset vastuualueet, asiakkaat ja yhteistyökumppanit, tiimin palvelut, tiedonkulku tiimin sisällä ja muiden kanssa, tiimin osaaminen, tärkeimmät aineelliset resurssit, yksikön säännölliset palaverit, yhteiset pelisäännöt ja arvot, palkkaus- ja kannustinjärjestelmä, tiimityöskentelyn kehittäminen ja mittarit sekä päivämäärä ja allekirjoitukset.*

9.2.2 Huoneentaulu yhteisistä arvoista

Tiimisopimuksen kehittämisen yhteydessä työyhteisöön muodostettiin yhteinen huoneentaulu (liite 20), johon sisällytettiin työskentelyn tiimoilta tärkeimmiksi nousseet ja koetut arvot Kontiolinnassa. Kontiolinnan tiimisopimuksen yhdeksi asiasisällöksi muodostuivat yhteiset pelisäännöt ja arvot, joiden pohjalta Kontiolinnan työyhteisön huoneentaulu koottiin. Työyhteisön jäsenet valitsivat huoneentauluun sisällytettävät arvot yhteisessä henkilöstöpalaverissa. Tiimin nimeksi valittiin ”Sydänpuu” mukaillen Kontiolinnan ryhmäkotien Honkalinna, Koi-vulinna, Kuusilinna ja Pajulinna -nimiä. Yhteisistä arvoista tehtiin A3-paperin kokoinen kehystetty taulu jokaiseen ryhmäkotiin. Kehykset valikoitiin punaisiksi

organisaation logon värin mukaisesti yhdessä työyhteisön esimiehen kanssa. Valmis kansitettu tiimisopimus ja kehystetty huoneentaulu esiteltiin koko työyhteisölle ja yhteistyökumppaneille joulukuussa pidetyllä yhteisellä joululounaalla.

Kontiolinnan huoneentaulun arvoiksi muodostuivat: *kohtelee asukasta, niin kuin haluaisit omaa mummoasi kohdeltavan, tasapuolinen työnjako, yhteisten pelisääntöjen noudattaminen, asiallinen ja ammattimainen käytös ja pukeutuminen, yhteistyö ja avunanto ryhmäkotien välillä, avoimuus, vaitiolovelvollisuus ja yksilöllisyyden kunnioittaminen, taloudellinen työskentelytapa, ajattelee ennen kuin puhut sekä hymy ja kannustus.*

Tiimisopimukseen haluttiin sisällyttää myös muut Kontiolinnassa merkittäviksi ja tärkeiksi koetut arvot ja pelisäännöt, joita olivat: *Yhteen hiileen puhaltaminen, positiivinen asenne, työskentelyrauhan antaminen toisille, rehellinen, suora ja rakentava palaute, asioista päättäminen tiiminä, mukava yhdessä oleminen, luottamus kaikkien kesken, selkeiden vastuualueiden jakaminen, oikeus toimia omien vahvuuksien mukaan, toisten ideoiden huomioiminen, huumorin viljely, ahkeruus, keskustelun tärkeys, työkaverin voinnin kuunteleminen, toisen ja oman työn arvostus sekä opiskelijoiden huomioiminen voimavarana.*

9.2.3 Henkilöstöselvitys ja swot

Kehittämispäivän yhteydessä työntekijöille jaettiin henkilökohtainen henkilöstöselvityskysely sekä swot -analyysikysely. Henkilöstöselvityksessä kysyttiin suoritettuja tutkintoja, erityisosaamista, kokemusta vanhustyöstä sekä toivomuksia koulutusten ja vastuualueiden osalta. Swot -analyysissä kartoitettiin työn henkilökohtaisia vahvuuksia ja kehittämistä vaativia asioita, sekä uhkia ja mahdollisuuksia. Kyselyt kerättiin kaikilta työntekijöiltä ja niistä koottiin kansio, jonka tarkoituksena oli saattaa yhteen henkilöstön koulutukset ja erityisosaamiset sekä ajatukset omista vahvuuksista ja kehittämistä vaativista asioista. Kansioon tuli erillinen nimetty muovitasku jokaiselle työntekijälle. Kansion kokoamisen tarkoituksena oli koota paketti, jota voidaan jatkossa hyödyntää työyhteisön muodostaessa ja kehittäessä tiimisopimusta ja esimerkiksi siinä määriteltäviä vastuualueita. Kansion tarkoituksena on toimia esimiehen apuna hänen suunnit-

tellessaan koulutuksia ja vastuunjakamista sekä helpottaa esimiehen valmistautumista kehityskeskusteluihin.

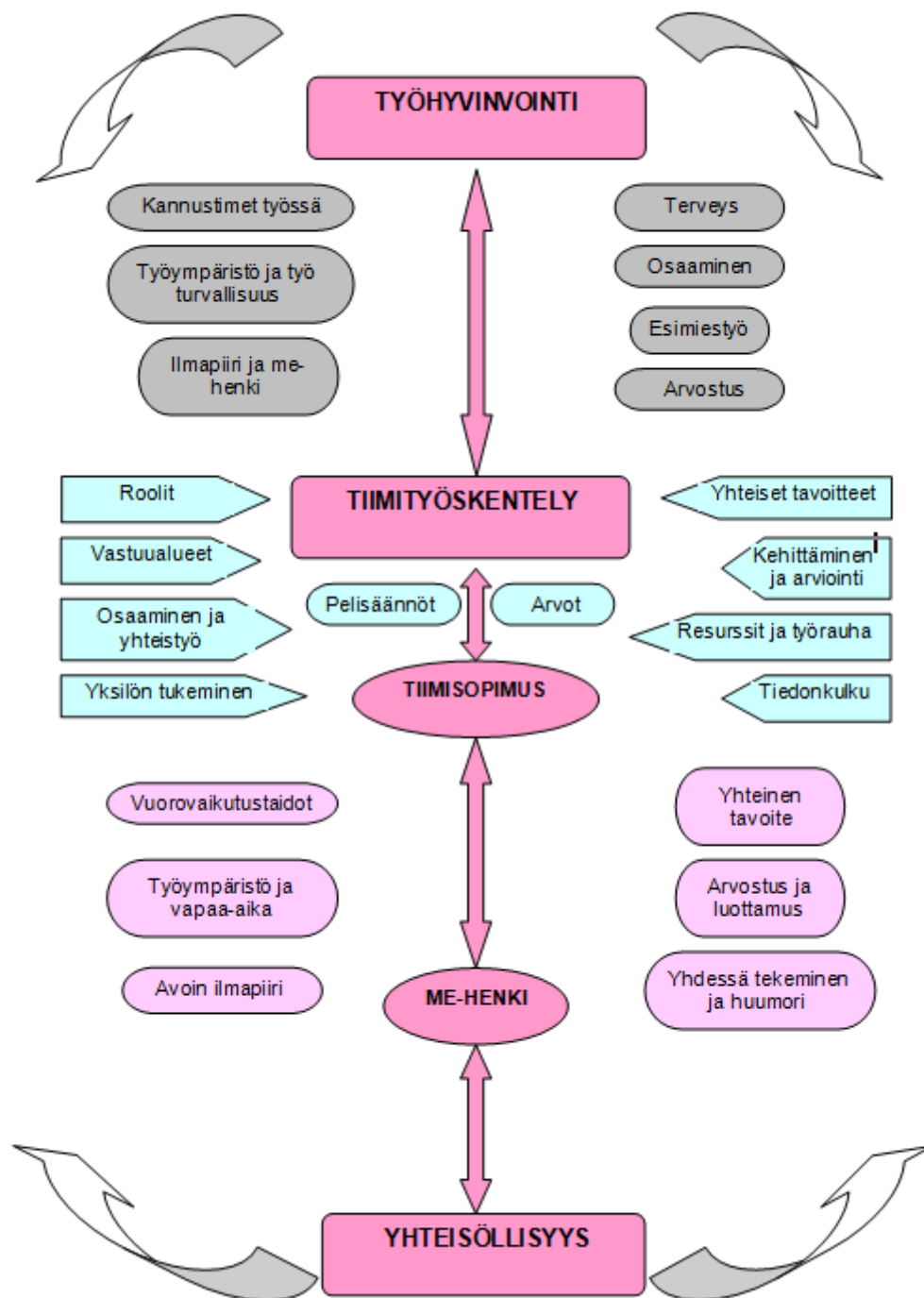
Ajatus henkilöstöselvityksen ja swot -analyysin teettämisestä työntekijöillä muodostui minulle melko aikaisessa vaiheessa prosessia. Se ei kuitenkaan ollut alun perin suunniteltua. Ensimmäisen ryhmätyöskentelyn ja parihaastatteluiden jälkeen havaitsin, ettei työyhteisössä ollut kerätty tietoa työntekijöiden henkilökohtaisista koulutuksista. Samoin haastatteluissa nousi toive vastuualueiden jakamisesta työntekijöiden toiveiden ja osaamisten mukaan. Ehdotin esimiehelle mahdollisuutta kerätä tietoa koko työyhteisöltä tiimisopimukseen sisällytettävistä asioista ja koulutustoiveista tulevissa kevään kehityskeskusteluissa. Ajatus osoittautui kuitenkin mahdottomaksi työyhteisön kiireiden keskellä. Tästä syntyi ajatus koota tietoa kyselyillä, joiden koostamisesta olisi jatkossa hyötyä koulutusten järjestämisessä, toiveiden huomioimisessa ja tiimityön kehittämisessä.

9.3 Tutkimustulosten tarkastelua ja johtopäätöksiä

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa on huomioitu alun perin kehittämistyölle asetetut tutkimuskysymykset ja se, millä tavalla tulokset vastaavat tutkimuksessa asetettuihin kysymyksiin. Tutkimuksen tuloksissa on pohdittu työhyvinvointiin vaikuttavia asioita, yhteisöllisyyden vahvistamista ja tiimityön kehittämistä. Analysoinnin näkökulmat nousevat tutkimukselle asetetuista tutkimuskysymyksistä. Tutkimustulokset ovat syntyneet pitkin kehittämisprojektia ryhmätyöskentelyn, haastatteluiden ja yhteisten keskusteluiden kautta. Seuraavaan kuvaan (kuvio 10) on koottu tutkimuksessa esille nousseet asiat tiivistetysti. Kuvan tarkoituksena on tiivistää lukijalle tutkimuksen tulokset ja helpottaa tutkielman lukemista. Kuvassa on yhdistetty ensimmäisen pienryhmätyöskentelyn sekä haastattelujen aineistot yhteen sekä nimetty aineistoja yhdistävät kategoriat. Kuvassa sivulla olevat asiat ovat aineistosta muodostettuja yläkategorioita, ja keskellä kuviota olevat asiat ovat koko aineistoa yhdistäviä tekijöitä.

Tutkimustuloksia tarkasteltaessa voidaan sanoa Kontiolinnan työntekijöiden ajatuksien työhyvinvoinnista ja tiimityöstä olevan hyvin paljon kirjallisuudessa esitettyjen kuvausten kaltaisia. Tarkastelussa on kuitenkin pyritty löytämään

myös yleiskäsityksestä poikkeavia ajatuksia, merkityksiä ja syitä. Seuraavassa käsittelen kuvion mukaisesti tutkimuksessa havaittuja tuloksia.



Kuvio 10. Tutkimustulokset kuviona

9.3.1 Työntekijöiden näkemys työhyvinvointiin vaikuttavista asioista

Kartoitettaessa asioita, jotka työntekijät kokevat merkityksellisiksi työhyvinvoinnin kannalta, on tutkimuksessa huomioitu ja analysoitu koko kehittämistyön aikana saatuja tuloksia. Kuviossa on esitetty harmaalla Kontiolinnan työntekijöiden mielestä tärkeimmät työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät, joita ovat terveys, osaaminen, esimiestyö, arvostus, ilmapiiri ja me-henki, työympäristö ja työturvallisuus sekä kannustimet työssä.

Verratessa Kontiolinnan työntekijöiden ajatuksia kirjallisuudessa ja aikaisemmissa tutkimuksissa esitettyihin tuloksiin, löytyy niistä huomattavan paljon yhdistäviä tekijöitä. Merkittävimmiksi ja useimmin toistuviksi asioiksi työntekijöiden vastauksissa nousivat toisen työn arvostaminen, työpaikan avoin ilmapiiri sekä suhteet työpaikalla. Toisin sanoen työhyvinvoinnin kannalta merkityksellisimpänä pidettiin arvostusta sekä työpaikan ilmapiiriä ja me-henkeä. Esimiestyö merkittävänä tekijänä mainittiin vain muutaman kerran. Esimieheltä peräänkuulutettiin oikeudenmukaisuutta, tasapuolisuutta sekä tiedonjakamista avoimemmin. Myöskään tarvetta osaamisen kehittämiseksi ei nostettu esille. Esille nousi lähinnä toive henkilökunnan osaamisen tehokkaammasta hyödyntämisestä työyhteisössä. Työhyvinvointiin vaikuttavina tekijöinä mainittiin myös terveys ja kannustimet työssä, mutta niiden merkitystä ei juurikaan korostettu. Sen sijaan työympäristöä ja työturvallisuutta pidettiin merkittävänä. Työntekijät korostivat työssä viihtymisen kannalta riittävää henkilöstömitoitusta sekä toimivaa työympäristöä asianmukaisin apuvälinein. Myös työnantajan kustantamaa vapaa-ajan virkistystä pidettiin tärkeänä.

Kontiolinnan työntekijöiden mielestä heidän työyhteisössään työhyvinvointiin vaikuttavia kehitettäviä asioita ovat avoimuuden lisääminen, toisten työn arvostuksen näyttäminen, yhteisten sääntöjen tekeminen ja niiden noudattaminen sekä työyhteisön yhteisten tapahtumien lisääminen. Manka ja Larjovuori (2013, 20–23) ovat nimenneet yhteiset tekemiset ja tapahtumat, yhteisten pelisääntöjen luomisen ja avoimen keskustelun merkittäviksi työyhteisön hyvinvointia lisääviksi tekijöiksi.

9.3.2 Yhteisöllisyyden vahvistaminen työyhteisössä

Me-henkeen eli toisin sanoen yhteisöllisyyteen vaikuttavat tekijät on esitelty kuvion alaosassa vaaleanpunaisella. Näitä ovat Kontiolinnan työntekijöiden mielestä yhteiset tavoitteet, arvostus ja luottamus, yhdessä tekeminen ja huumori, avoin ilmapiiri, työympäristö ja vapaa-aika sekä vuorovaikutustaidot. Tärkeimpinä yhteisöllisyyttä edistävinä tekijöinä Kontiolinnan työntekijät pitivät yhdessä tekemistä sekä toimivia työyhteisötaitoja. Vastauksissa korostui yhteenkuuluvuuden ja yhteistyön merkitys, keskustelun ja palautteen antamisen tärkeys, kuunteleminen sekä toisten huomioiminen. Yhteisöllisyyden näkökulmasta Kontiolinnan työntekijöille tärkeimmät asiat ovat yhdessä tekeminen sekä vuorovaikutustaidot. Vastauksissa nousi esille myös huumori, toisten arvostaminen, viihtyisä työympäristö sekä yhteinen päämäärä, säännöt ja sopimukset. Myös kykyä ja mahdollisuutta avautua työkavereille pidettiin tärkeänä.

Tutkimusten mukaan keskeisinä yhteisöllisyyttä kuvaavina ilmiöinä voidaan pitää yhteenkuuluvuuden tunnetta, vuorovaikutusta, yhteistoimintaa yhteisön jäsenten kesken sekä luottamuksellisia ihmissuhteita. Yhteisöllisyys edellyttää pyyteettömyyttä, kiinnostusta ja toisesta ihmisestä välittämistä, sekä solidaarisuutta, kannustamista, palkitsemista ja hyvántahtoisuutta. Työoloja, tasa-arvoon pyrkivää työkulttuuria sekä haastavaa ja turvallista työilmapiiriä voidaan pitää yhteisöllisyyteen vaikuttavina tekijöinä. Asioita valmistellaan yhteisesti ja niistä keskustellaan ja sovitaan avoimesti. (Heikkilä 2006, 4–5.) Myös Kähkösen (2010, 1–2) opinnäytetyön tuloksissa yhteisöllisyyttä korostavina tekijöinä mainittiin luottamus, avoimuus, rehellisyys sekä vuorovaikutus. Hyypän (2005, 19) mukaan yhteisöllisyys eli sosiaalinen pääoma on aineeton hyödyke, jota yksittäinen ihminen ei voi omistaa. Yhteisöllisyyden muotoutuminen on hyvin hidas, jopa vuosia vievä prosessi, joka muuttuu jatkuvasti. Sen eteneminen ei ole suoraviivaista. Yhteisöllisyys voi vaihdella niin, että yhteisö toimii välillä vastuullisesti ja korkeatasoisesti, mutta se voi myös taantua ja mennä kehityksessä taaksepäin. (Heikkilä 2006, 4.)

Kontiolinnan työntekijöiden mukaan yhteisöllisyys toteutuu hyvin omassa yksikössä, mutta koko talon sisällä yhteistoimintaa voisi lisätä. Innostus tutustua

toiseen ryhmään ja sen työskentelyyn toisi työyhteisölle merkittävää lisäarvoa. Toiseksi ongelmaksi koettiin henkilökunnan suuri vaihtuvuus, jolloin tiimityön toteuttaminen vaikeutuu. Yhdessä eteenpäin -artikkelissa (2007) on kerrottu Pääjärven Kuntayhtymän teoista pyrkiä kohti yhteisöllisyyttä. Artikkelissa on korostettu, kuinka yhteisöllisyyden kehittymistä voi vaikeuttaa esimerkiksi avoimen keskustelutaidon puute, asioista puhuminen yhteisten palaverien sijaan asioista pienissä ryhmissä tai yksin päättäminen. Pääjärven Kuntayhtymässä on käytössä erilaisia yhteisöllisyyttä edistäviä keinoja, kuten työnkierto, tutorointi ja mentorointi, tiimityö, palaverit, tyky-päivät ja yhteiset pelisäännöt. Heidän mukaansa pelisäännöt ja yhteisöllisyys on luotava yhdessä, jotta ne toimivat todellisessa arjessa. Myös Kontiolinnan työntekijät pitivät yhteisiä pelisääntöjä tärkeinä, mutta korostivat oleellisesti niihin sitoutumista sekä niiden luomista yhdessä. Myös Manka ja Larjovuori (2013, 23) mainitsevat sitoutumisen yhteisiin toimintatapoihin yhtenä tärkeänä yhteisöllisyyden edistämisen keinona.

Voidaan sanoa, että Kontiolinnan työntekijät näkevät yhteisöllisyyden hyvin pitkälti Mäkisalón määritelmän mukaisesti:

Yhteisöllisyys voidaan määritellä viralliseksi ja epäviralliseksi vuorovaikutukseksi työyhteisössä. Yhteisöllisyyden syntyminen edellyttää, että työyhteisössä vietetään aikaa yhdessä. Yhteisöllisyys ei välttämättä ole näkyvää ja kuuluvaa, vaan se voi olla myös äänetöntä ”työpaikan henkeä”, ”yhteen hiileen puhaltamista”, yhteistä säveltä” tai ”fiilistä. (Mäkisalo 2005, 90.)

9.3.3 Tiimityön kehittäminen työyhteisössä

Kuvion keskellä on esitelty turkoosilla tiimityön sujuvuuden kannalta tärkeimpinä pidetyt asiakokonaisuudet. Kontiolinnan työntekijät nimeävät tiimityöhön liittyviksi asioiksi yhteiset tavoitteet, kehittämisen ja arvioinnin, resurssit ja työrauhan, tiedonkulun, yksilön tukemisen, osaamisen ja yhteistyön sekä vastualueet ja roolit työyhteisössä. Merkittävimpinä tekijöinä tiimityön sujumisessa työntekijät korostavat yhteisiä arvoja ja pelisääntöjä. Työntekijöiden vastauksissa mainittiin useampaan kertaan yhteisten sääntöjen ja ohjeistuksien olemas-

saolon ja noudattamisen tärkeys. Vastauksissa nousi esille myös tasapuolinen työnjako, työntekijöiden osaamisen ja persoonallisuuden huomioiminen, yhteistyön ja viestinnän tärkeys sekä asioiden eteenpäinvieminen ja päivittäminen. Esimieheltä toivottiin tasapuolisuutta ja vastuunantamista työntekijän kykyjen mukaan.

Tiimisopimuksen kehittämistyön taustalla on työyhteisön kokemus siitä, että nykyinen tiimisopimus ei ole toimiva työkalu arkityöskentelyssä. Sekä työntekijöiden että esimiesten vastauksista kävi ilmi, että nykyinen tiimisopimus ei kytkeydy tällä hetkellä osaksi arkityöskentelyä eikä sen päivittämiseen ole kiinnitetty huomiota. Työntekijöiden mukaan nykyinen tiimisopimus ei ole käytössä eikä vuoropuhelussa tiimin arkityöskentelyn kanssa.

Tutkimustulokset osoittavat, kuinka suuri merkitys yhteisöllisyyden olemassaololla ja kehittämisellä on työyhteisön työhyvinvoinnin kannalta. Erityisesti hoito-yhteisössä yhdessä tekeminen ja tiimityö ovat merkittävässä osassa arjen sujuvuuden näkökulmasta. Yhtenä tärkeimpänä osana yhteisöllisyyttä on me-henki ja yhteenkuuluvuuden tunne. Niiden näkyminen ja toteutuminen työyhteisössä lisää yhteisöllisyyden tunnetta, ja mahdollistaa sitä kautta tien sujuvampaan tiimityön kehittämiseen. Voidaankin ajatella, että työhyvinvointi, tiimityö ja yhteisöllisyys muodostavat kehän, joka toimii molempiin suuntiin, kuten olen kuviossa esittänyt. Yhteisöllisyyden kokemus lisää työhyvinvointia ja tunne työhyvinvoinnista edistää yhteisöllisyyttä. Näiden keskellä arjen tiimityö edesauttaa molempien syntymistä ja kehittämistä. Tiimityöhön kuuluu olennaisena osana yhteiset pelisäännöt ja arvot, joiden aukikirjoittaminen, kehittäminen ja päivittäminen auttavat työyhteisöä toimimaan sujuvammin yhteisten päämäärien mukaisesti.

Arvot ovat ihmisen toimintaa ohjaavia motiiveja ja hänen merkityksellisiksi kokemiaan asioita, jotka syntyvät syvällä siinä kulttuurissa, jossa ihminen elää. Arvot asetetaan toiminnan päämääräksi. Ne opitaan elämän kuluessa ja ne muuttuvat hyvin hitaasti. Ihmisen toimiessa omien arvojensa mukaisesti, tehdyt ratkaisut tuntuvat oikeilta, vaikka erilaisen arvomaailman omaavan henkilön voi olla vaikea ymmärtää niitä. (Ollila 2008, 87.) Tiimityöskentely koskettaa syvällä

olevia arvoja ja olettamuksia, joiden kyseenalaistaminen ja haastaminen ovat vaativa prosessi (Strömmer 1999, 122).

Toisaalta voidaan kysyä, onko tiimityön tekeminen todellista tiimityötä, vai perustuuko se lopulta yhteistyön näyttelemiseen. Tiimin sisäiset erot täytyy tunnustaa ja hyväksyä, ennen kuin voidaan puhua todellisesta yhteisöstä. Tiimin ja johdon täytyy jakaa samat päämäärät ja tavoitteet. Usein tiimityö voi olla yhteisöllistämistä eli lähinnä teennäistä yhteisöllisyyttä. Kaiken lähtökohta on kuitenkin luottamus organisaation johtoon. (Kuittinen & Kejonen 2009, 257–258.) Sydänmaalakan (2004, 47–48) mukaan toimivan tiimin toiminta johtaa parempaan tuottavuuteen, parempaan resurssien hyödyntämiseen, parempaan päätöksentekoon ja ongelmanratkaisuun, parantuneeseen laatuun ja parempaan innovointiin ja luovuuteen. Tiimeihin siirtyminen ja tiimikulttuurin kehittäminen ei kuitenkaan ole aivan kivuton prosessi. Luopuminen yksilökeskeisestä ajattelutavasta ja täydellisestä itseohjautuvuudesta sekä siirtyminen yhteisöllisyyteen ja jakamiseen on työyhteisöille vaikeaa. (Strömmer 1999, 119.) Kontiolinnan työntekijöiden puheessa korostuivat tiimityön esteinä epäilyt johdon tarkoituksperiä kohtaan, muutosvastarinta, osallistumistaitojen puute sekä ylimmän johdon sitoutumisen puute. Heidän mielestään tiimin jäsenillä tulisi olla yhteinen käsitys toistensa rooleista, ja tiimin jäsenten tulisi täydentää toistensa osaamista. Sydänmaalakka (2004, 48) korostaa, kuinka itseohjautuvan tiimin johtaminen ei ole rooli vaan jatkuva prosessi, jonka vastuu on jaettu kaikkien tiimin jäsenten kesken. Tiimien suurin haaste onkin usein sosiaalisten muutosprosessien alueella. Henkilöstöä olisi valmennettava omaksumaan aivan uusi ajattelutapa toiminnasta ja omasta roolista siinä. Heille tulisi tarjota työkaluja siinä toimimiseen. (Strömmer 1999, 122.)

9.3.4 Kehittämistyöstä saadun palautteen merkitys

Kehittämistyön mukana kerätty palaute mahdollisti tutkimuksen etenemisen osallistavana ja työntekijöiden toiveet huomioivana prosessina. Mielestäni palautteen kysyminen oli edellytys osallistavan toimintatutkimuksen periaatteille ja tutkimuksen luotettavuuden säilymiselle. Tutkimuksen tärkein tavoite oli kehittää tiimityötä nimenomaan työntekijöiden toiveiden pohjalta. Jokaisella työyhteisöllä

on omanlaisensa toimintatavat, joiden edellyttämällä tavalla toimintaa on kehitettävä. Kehittämisen lähtökohdat ja tarpeet nousevat työntekijöiden ajatusten pohjalta.

Palautekyselyt mahdollistivat myös oman toimintani reflektoinnin, ja kehittämistoiminnan toteuttamisen työntekijöiden toiveiden pohjalta. Palautteissa korostettiin osallistavan toiminnan ja yhdessä keskustelemisen tärkeyttä, ja näiden toiveiden mukaan pyrin toiminnan sisältöä muodostamaan. Merkittävä palaute oli myös tuotosten toimivuuden ja juurruttamisen kartoittaminen. Tutkimuksen merkittävyyttä arvioitaessa on olennaista tietää, kuinka tärkeänä ja mahdollisena sen jatkuvuutta pidetään. Tutkijan ja kehittäjän roolissa oli ilo huomata, että kehittämistyötä arvostettiin ja pidettiin tärkeänä, myös niiden työntekijöiden osalta, jotka eivät päässeet mukaan intensiiviseen kehittämistoimintaan.

10 Pohdinta

10.1 Oma rooli ja ammatti-identiteetin kehittyminen

Toimintatutkija osallistuu tutkimaansa toimintaan tehden tutkimuskohteeseensa tarkoituksellisen muutokseen tähtäävän väliintulon eli intervention. Oma roolini kehittämisprojektissa oli toimia kehittämisen alullepanijana ja mahdollistajana tarjoten työyhteisölle työkaluja tiimityön kehittämiseen. Suunnittelin kehittämisprojektin kulun ja informoin siitä työntekijöille saatekirjein ja keskustelujen lomassa. Heikkisen (2006, 20) mukaan tutkija käynnistää muutoksen ja rohkaisee ihmisiä tarttumaan asioihin, jotta niitä voidaan kehittää heidän kannaltaan paremmiksi. Esperiin organisaationa ja ennen kaikkea Kontiolinnan työyhteisöön olin päässyt tutustumaan jo kahden vuoden ajan tehden koulutukseeni liittyneet tehtävät heidän työyhteisöönsä. Työyhteisön arki ja toiminta olivat minulle sitä kautta tuttuja. Lisätietoa Kontiolinnan toiminnasta sain pienryhmätyöskentelyn, haastattelujen sekä kehittämispäivän avulla. Kaikissa tiedonhankintaan ja kehittämiseen liittyvissä tilanteissa toimin asioiden eteenpäin viejänä ja keskustelun ohjaajana. En missään vaiheessa ollut toiminnassa ulkopuolinen, sen sijaan pyrin ohjaamaan keskusteluja ja osaltaan myös esittämään uusia ideoita ja nä-

kökulmia asioihin. Toimintatutkijan ajatellaan olevan aktiivinen vaikuttaja ja toimija, eikä hän edes oleta olevansa ulkopuolinen tai neutraali (Heikkinen 2006, 19–20). Omat ajatukseni, joita esitin, liittyivät omaan kokemukseeni ja paljolti tutkimaani materiaaliin käsittelemistämme aiheista. Ajatuksillani pyrin tuomaan uskoa ja voimaa työntekijöiden omiin kykyihin ja toimintamahdollisuuksiin toimintatutkimuksen periaatteiden mukaisesti. Tarkoitukseni oli ohjata keskustelua etenemään kehittävään suuntaan, ilman pysähtymistä asioihin, jotka eivät johda eteenpäin. Toisaalta kehittämisprojektin aikana huomasin useampaan kertaan, kuinka tarpeellista ja aikaa vievää kehittämistyö ja keskusteleminen asioista työyhteisöissä ovat. Yhteiset päätökset, arvot tai normit eivät synny helposti, ja ne vaativat pitkän prosessin onnistuakseen myös käytännössä. Usein jäi päällimmäiseksi tunne ajanpuutteesta, mutta toisaalta pohtiessa kehittämistä jälkikäteen tutkimuspäiväkirjassa, saattoi todeta, että jokainen keskustelu ja puheenvuoro olivat tarpeellisia. Tiimisopimuksen sisältö edistyi koko ajan, vaikka juuri siinä hetkessä saattoi tuntua, etteivät asiat etene. Omista suunnitelmistaan joutui usein luopumaan, ja luovimaan eteenpäin uudella tilanteeseen sopivalla tavalla.

Tutkimuspäiväkirja on yksi toimintatutkijan tärkeimmistä työvälineistä tarjoten mahdollisuuden tallettaa tietoa tutkimuksen etenemisestä, tunnelmista ja havainnoista. Sen avulla tutkija voi jäsentää omia ajatuksiaan ja palata niihin jälkeenpäin. (Huovinen & Rovio 2006, 107). Toimintamme lomassa tein koko ajan havaintoja, jotka kirjasin tutkimuspäiväkirjaan työskentelymme jälkeen. Havaintojen kirjaaminen toiminnan aikana ei ollut mahdollista, koska olin itse koko ajan aktiivisesti työskentelyssä mukana.

Kehittämistyö tutkijan ja kehittäjän roolissa oli jatkuvaa muutosten vastaanottamista, ja välillä tuntui, ettei prosessi etene lainkaan. Omaan toimintaani vaikutti intensiivisessä kehittämistyössä olevien työntekijöiden vaihtuvuus sekä esimiehen poislähteminen ja vaihtuminen prosessin keskivaiheilla. Muutoksia suunnitelmiin joutui tekemään ajanpuutteen vuoksi useampaan kertaan. Aikataulu-muutokset koskivat suunniteltujen ryhmätyöskentelyiden kestoja ja toisaalta ryhmätyöskentelyn aikana tapahtuvan toiminnan muutoksia. Yleensä ennalta suunniteltua aikaa vähennettiin tai asioista keskustelu toiminnan aikana vei

suunniteltua enemmän aikaa. Toisaalta myös muutokset suunniteltuun toimintaan, kuten esimerkiksi kehityskeskusteluiden poisjääminen vaikutti omaan rooliini kehittämistyössä. Muutoksiin täytyi reagoida nopeasti, jotta pysyttiin sovituissa aikatauluissa. Esimies oli varannut työvuorosuunnitteluun sovitut kehittämisspäivät alkuvuodeksi ja kevääksi 2013, ja niiden mukaan toimintaa suunniteltiin ja toteutettiin. Mielestäni huolellinen valmistautuminen ja suunnittelu olivat toiminnan ja kehittämisen lähtökohta, mutta toisaalta tiedonhankinnan prosessi muutti muotoaan useaan kertaan mukautuen käytännön elämän sanelemaan todellisuuteen.

Yhtenä tärkeänä roolina minulla oli työntekijöiden luottamuksen saavuttaminen. Osallistuneiden työntekijöiden ajatusten taustalla oli huoli ja kokemus ajan ja resurssien puutteesta, samoin kokemus aikaisemman tiimisopimuksen toimimattomuudesta ja merkityksettömyydestä. Ensimmäisen kerran pienryhmätapaamisella haasteeksi nousi oman roolin selkiyttäminen työntekijöille. Työntekijöiltä nousi toive työnohjauksen tarpeellisuudesta, ja aluksi oli vaikeaa päästä irti tuosta roolista. Korostin kuitenkin, että teemme yhteistyötä tiimisopimuksen ja tiimityön kehittämisen parissa, ja heidän kannattaa puhua työnohjauksen tarpeesta esimiehelleen. Itselleni jäi kehittämistyöstä positiivinen mieli, ja prosessin edetessä se muodostui koko ajan intensiivisemmäksi kokonaisuudeksi osallistujien tullessa tutummiksi. Tapaamiskertojen edetessä työntekijät avautuivat yhä enemmän ja olivat silminnähden kiinnostuneita työstämästämme asiasta. Tämä taas osaltaan loi uskoa ja luottamusta itselleni tutkijan ja kehittäjän roolissa. Luottamuksen työntekijöihin saavutin olemalla rehellinen ja avoin, esittelemällä itseni ja työskentelyn tavoitteen, olemalla läsnä ja aidosti kiinnostunut tiimityön kehittämisestä heidän työyhteisössään. Ajanpuute valitettavasti leimasi niin työntekijöiden kuin omaakin näkemystäni kehittämisen kokonaisuudesta. Tämän päivän kiireisessä ja kilpailevassa työelämässä olisi tärkeä pohtia, kuinka tärkeiksi nostamme työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät ja niiden kehittämisen. Asioiden kehittäminen yhdessä vaatii aikaa, ja oleellista olisi nähdä tulevaisuuteen panostamisen hyödyt pidemmällä tähtäimellä. Tiimityön tekeminen ja kehittäminen eivät ole mahdollista ilman siihen resursoitua aikaa ja panosta.

Kaiken kaikkiaan kehittämisprojekti oli aika ajoin raskas, mutta jälkeinpäin pohdittuna merkittävä kokonaisuus oman ammatti-identiteettini kehittymiselle. Työn aloittamisen lähtökohta oli oma kiinnostukseni vuorovaikutustaitojen merkityksen kartoittamiselle. Voin vahvasti sanoa, että projekti opetti minulle paljon uusia näkökulmia oman johtajuuteni kehittämiseksi. Selkeimmin itselleni vahvistuivat muutosvalmiuden- sekä luottamuksen ja avoimuuden saavuttamisen tärkeys. Näihin asioihin aion jatkossa kiinnittää yhä enemmän huomiota omassa työssäni. Työn tekeminen on antanut minulle paljon ajatuksia omien toimintatapojeni muutokselle. Toisaalta olen projektin mukana käsitellyt omaa johtajuuttani ja toisaalta olen saanut kokemusta kehittämistyön moninaisuudesta. Yhä vahvemmin uskon, että johtajuuden ydin on avoin dialogi työyhteisön sisällä. Avoimuudella saavutetaan ihmisten luottamus, joka taas on edellytys johtajana toimimiselle. Koko kehittämisprojekti kulminoituu lopulta omaan kehittymiseeni niin ihmisenä, kuin myös johtajan ja kehittäjän näkökulmasta. Se on vahvistanut luottamustani omaan osaamiseeni, ja ollut lopulta koulutuksen tuoman teoriapohjan käytäntöön viemistä varsin tehokkaalla tavalla. Luottamusta omiin taitoihin projekti on tuonut muun muassa osoittamalla, ettei johtajuus synny auktoriteetin voimin, vaan nimenomaan taidosta luovia erilaisten ihmisten keskellä. Kehittämistyö on antanut minulle lujuutta toimia nykyisessä työssäni vahvempänä, mutta samalla sitäkin nöyrympänä. Pienetkin viestit työyhteisön jäseniltä voivat olla merkittäviä koko työyhteisön toimivuuden kannalta. Johtajana on aina muistettava olla herkkä näillä viesteille.

Tarkasteltaessa opinnäytetyöprosessia kokonaisuutena, oli ohjaavan opettajan tuella ja kannustuksella merkittävä vaikutus työni etenemiseen. Kehittäminen yksin näin suuressa mittakaavassa oli itselleni uutta. Sähköpostit ohjaavan opettajan kanssa toivat uskoa ja luottamusta omaan toimintaan. Opinnäytetyön aiheen kiinnostavuus veti minua mukanaan, ja ohjauksen tuoma kannustus vahvisti työni etenemistä.

10.2 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Eskolan ja Suorannan (2008, 52) mukaan tutkimuksen eettiset kysymykset ovat suhteellisen uusi keskustelunaihe suomalaisessa yhteiskunta- ja kasvatustieteessä. Jokainen tutkimus sisältää lukuisia päätöksiä, ja siten tutkijan etiikka joutuu koetukselle useita kertoja tutkimusprosessin aikana. Sarajärven (2009, 14) mukaan eettisyys on tutkimusprosessin keskeisin toimintaa ohjaava tekijä.

Omassa kehittämistehtävässäni kerroin työntekijöille prosessista ja sen kulusta, jolloin tutkimuksesta tiedottaminen oli avointa. Kehittämishankkeen alkuvaiheessa hain tutkimuslupan, jossa määrittelin hankkeen kehittämistavoitteet. Korostin työntekijöille kehittämistehtävän vapaaehtoisuutta sekä osallistuvien pysymistä tunnistamattomina. Näin halusin kunnioittaa heidän itsemääräämisoikeuttaan. Tutkimuseettisiin kysymyksiin kuuluu olennaisena osana mm. tutkimuslupa, anonymiteetti, vapaaehtoisuus, luottamus, kunnioitus, tutkittavien suostumus sekä avoimuus (Makkonen 2012). On tärkeää tunnistaa eettisiä kysymyksiä, jotta myös tutkimuksesta tulee eettisesti asiallinen. Olennaista on myös pohtia tutkimuksen suhdetta yhteiskuntaan ja osallistujiin.

Tutkimuksen sisäiseen etiikkaan kuuluu pohtia osallistuvien osallisuutta ja heidän saavuttamaansa voimaantumisen tunnetta. On myös tärkeää tuoda esille tutkijan oma positio suhteessa aiheeseen ja menetelmiin, sekä näiden näkyväksi tekeminen. (Makkonen 2012; Laukkanen 2012.) Itse olin kehittämistehtävässäni tutkimuksen eteenpäinviejä ja mahdollistaja, korostaen kuitenkin työyhteisön jäsenten esille tuomia asioita. Näin ollen tutkimuksessa toteutuu yksi sisäisen etiikan keskeisistä piirteistä eli objektiivisuus (Makkonen 2012). Pysyttelemällä objektiivisena tutkija ei arvota osallistujien toimintaa tai asenteita. Varsinaiset tutkimustulokset ovat syntyneet työntekijöiden omista ajatuksista ja toiveista, vaikkakin jollain tasolla olen tutkimuksen mahdollistajana tuloksiin vaikuttanut.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pääasiallinen luotettavuuden kriteeri on tutkija itse ja näin ollen luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Kvalitatiivisen tutkimuksen arvioitavuudesta käydyssä keskustelussa on esitetty nä-

kemyksiä, joiden mukaan perinteisesti ymmärrettyinä validiteetti ja reliabiliteetti eivät sellaisinaan sovellu kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuuden perusteiksi. (Eskola & Suoranta 2008, 210–211.) Laadullista tutkimusta on arvioitu muun muassa seuraavin käsittein; *luotettavuus, uskottavuus ja vastaavuus, sovellettavuus ja siirrettävyys* (Eskola & Suoranta 2008, 211–212; Laukkanen 2012).

Mielestäni *luotettavuutta* lisäävä tekijä on se, kuinka luottamukselliset suhteet pystyn tutkijana luomaan tutkittavien kanssa sekä myös se, että työntekijät suostuvat vapaaehtoisesti tutkimustiedon tuottamiseen. Sarajärven (2009) mukaan tutkimuksen luotettavuutta voi tarkastella myös siitä näkökulmasta, miten hyvin metodin avulla pystytään lähestymään tutkittavaa ilmiötä. Edellä olenkin jo perustellut valitsemieni menetelmien ja metodien *soveltuvuutta* aihevalintaani. Tutkimuksen sovellettavuutta voidaan määritellä myös siirrettävyyden kautta. Tutkimuksen *siirrettävyyttä* pohtiessa mainitsinkin aiemmin, että tutkimustuloksia voidaan varmasti jossain määrin hyödyntää organisaation muissa yksiköissä. Kuitenkin naturalistisessa paradigmassa katsotaan, etteivät yleistyksyet ole sosiaalisen todellisuuden monimuotoisuudesta johtuen mahdollisia (Eskola & Suoranta 2008, 212). Tämä varmasti pitää paljolti paikkansa, koska jokainen työyhteisö toimii omalla tavallaan toteuttaen omia normejaan. Siksi ajattelen, että saatuja tutkimustuloksia voidaan joiltain osin hyödyntää yleisemminkin. Tutkimuksen *vastaavuutta ja uskottavuutta* pyrin lisäämään palaamalla projektin aikana alkuperäiseen aineistoon, jolloin yhteys tutkimuksen ja todellisuuden välillä säilyi paremmin. Perimmiltään tutkimuksen arvioinnin taustalla on kysymys sen sisältämien väitteiden perusteltavuudesta ja totuudenmukaisuudesta (Eskola & Suoranta 2008, 212). Olennaista arvioinnissa on ottaa huomioon myös *ajankohtaisuus, tarpeellisuus sekä tutkimustiedon soveltaminen käytäntöön*. Näitä olen perustellut aiheen ajankohtaisuudella kyseisessä työyhteisössä ja koko organisaatiossa. Tarpeellisuus muuttaa käytäntöjä nousee muun muassa tehdyistä aikaisemmista kyselyistä organisaatiossa sekä omasta tutkimusaineistostani. Myös tiimisopimuksen muodostamisen toimeksianto kertoo aiheen tarpeellisuudesta.

Puhuttaessa nimenomaan toimintatutkimuksesta voidaan luotettavuutta määritellä yhteistoiminnan perusteella. Silloin tutkijan samaistuminen kohteeseen voi

olla eräs tutkimuksen onnistumisen edellytys: tällöin toiminnasta, jota tutkitaan, tulee tutkimusta ja tutkimuksesta toimintaa. (Eskola & Suoranta 2008, 223.) Toisin sanoen työntekijöiden osallisuus ja voimaantuminen näkyvät ja ovat vahvasti mukana kehittämistoiminnassa. Omassa kehittämisprojektissani toiminnan kehittäminen on yksi tutkimuksen luotettavuuden koetin. Eskola ja Suoranta (2008, 225) korostavat, kuinka laadullisen tutkimuksen tunnusmerkki on, että kaikissa vaiheissaan analyysi on uusien merkitysten rakentamista. Päätelmät, tulkinnat ja kuvaukset antavat selityksen tehdyille ratkaisuille (Kakkuri-Knuuttila 1992, 8). Ajattelen laadullisen tutkimuksen, ja ennen kaikkea osallistavan toiminnan olevan kokonaisuudessaan prosessi, jonka kaikkia osa-alueita on kuvattava mahdollisimman tarkasti ja perustellusti. Tarkkaa prosessinkuvausta olen myös omassa opinnäytetyössäni pyrkinyt noudattamaan.

10.3 Tutkimustulosten hyödynnettävyys

Tässä opinnäytetyössä on tarkasteltu työhyvinvoinnin käsitettä yhteisöllisyyden näkökulmasta. Opinnäytetyö antaa esimerkin muille organisaatioille, kuinka yhteisöllisyys voi toimia työyhteisön voimavarana ollen samalla merkittävä osa työhyvinvoinnin rakentumista. Opinnäytetyö toimii esimerkkinä tiimityön konkreettisesta edistämisestä ja vahvistamisesta työyhteisössä. Useat tämän päivän organisaatiot korostavat yksilöllisyyden toteutumista työyhteisössä, mutta on syytä pohtia, voisiko sitä toteuttaa yhteisöllisyyden rinnalla. Mönkkösen ja Roosin (2010, 249) mukaan työhyvinvointia tarkastellaan liian usein yksilötason kysymyksenä, vaikka tärkeämpää olisi tarkastella suhteiden logiikkaa, jolloin työhyvinvointi nähdään kiinteänä osana työtä, yhteistoimintaa ja sosiaalisia suhteita. Työelämämme myllerryksen keskellä olisi tärkeää huomata toisten työn arvokkuus ja siitä oppimisen tärkeys. Suomalaisen työkulttuurin olisi päästävä eroon kateudesta ja salamyhkäisyydestä, suunnaten kohti yhteisöllistä osaamista ja oppimista eli yhdessä tekemistä. Manka ja Larjovuori (2013, 3) toteavat, kuinka hyvässä ja tiiviissä vuorovaikutuksessa voimat eivät kulu tiedon salailemiseen tai selän takana puhumiseen, vaan työyhteisön jäsenet kokevat olevansa samassa veneessä tavoitellen yhteistä etua. Myönteiset tunteet lisäävät henkilökohtaisia resursseja kuten yhteisöllisyyttä, elämänhallinnan tunnetta ja jopa henkilökohtaista terveyttä ja onnellisuutta (Manka ja Larjovuori 2013, 3).

Tämän päivän tutkijoiden mukaan jokaisen työpaikan menestyksen takana ovat ihmiset itse. Työpaikan hyvä ilmapiiri ja mukavat työkaverit ovat näin ollen erittäin tärkeässä asemassa myönteisten tunteiden ja työn ilon lähteinä. Positiivinen työilmapiiri näkyy myös suoraan asiakastyytyväisyydessä. (Manka ja Larjovuori 2013, 4.) Yhteisöllisyyden vahvistaminen ja korostaminen organisaation toiminnassa toisivat työyhteisöön voimaa, jota tarvitaan toimivan ja menestyksekkään tulevaisuuden luomisessa. Työterveyslaitoksen (2010, 9–13) julkaisussa on tuotu esille yhteisöllisyyden huomioiva näkökulma tulevaisuuden hyvinvoinnin käsitteessä; erilaisia skenaarioita rakennettaessa on pohdittu paljon yhteisöjen mahdollisuuksia ja voimavarojen tukemista sekä yhteisöllisyyteen perustuvan kolmannen sektorin mahdollisuutta toimia julkisen ja yksityisen sektorin rinnalla. On mielenkiintoista huomata, kuinka tutkijoiden tekemissä skenaarioissa yhteisöllisyys nostetaan yhdeksi tärkeäksi tulevaisuutta muodostavaksi arvoksi.

Laajemmin tarkasteltuna yhteisöllisyyden liittäminen osaksi organisaation toimintaa toisi tullessaan myös työhyvinvointiin liittyviä etuja. Mönkkösen ja Roosin (2010, 248) mukaan työhyvinvoinnin tarkastelu tulisi olla vahvasti organisaation rakenteissa. Jalavan ja Matilaisen (2010, 96) mukaan kirjallisuudessa sosiaalisen pääoman ydintekijäksi on useimmiten mainittu tiivis vuoropuhelu, joka toimii luottamuksen oloissa. Koivumäki (2008, 5) havaitsi tutkimuksessaan, kuinka luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen työyhteisössä on yhteydessä voimakkaampaan sitoutumiseen organisaatioon, vähäisempään stressin kokemiseen ja parempaan tiedonjakamiseen. Myös Jalava ja Matilainen (2010, 97) korostavat strategista ajattelua yhdessä vahvan sosiaalisen pääoman kanssa merkittävänä kilpailutekijänä tulevaisuudessa.

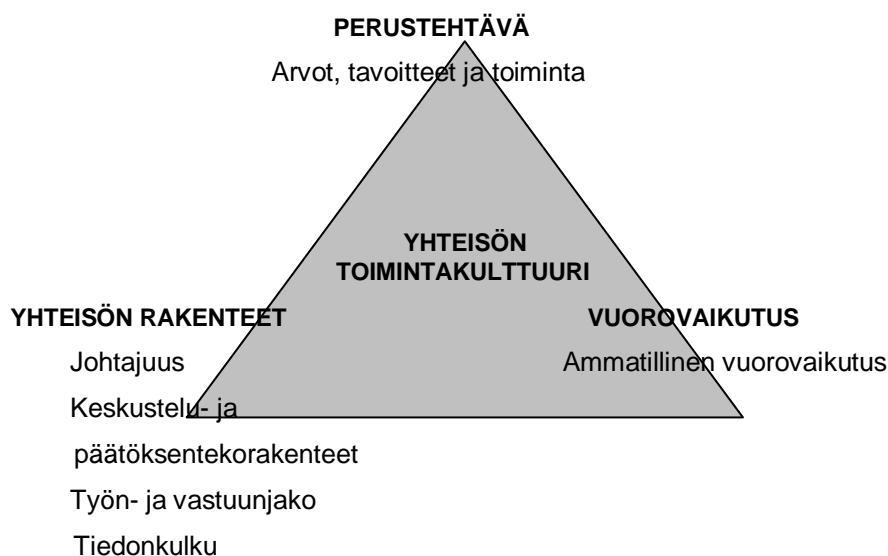
10.4 Jatkotutkimushaasteita ja kehittämis ehdotuksia

Mielestäni suoria jatkotutkimusaiheita tälle opinnäytetyölle olisivat tiimisopimuksen kokeileminen käytännössä, sen seuranta ja päivittäminen sekä tiimityön toimivuutta kartoittavan seurantamittaristojen kehittäminen. Tärkeää kehittämissuunnan jatkuvuuden kannalta on tiimisopimuksen juurruttaminen arjen toimintaan.

Tiimityön kehittämisessä voidaan huomioida yhteisöllisyys organisaation arvona, yhteisöllinen johtaminen ja uuden yhteisöllisyyden luominen, verkostoituminen ja yhteistyö laajemmin, yksilöllisyyden näkökulman huomioiminen ja vahvistaminen sekä itsensä johtaminen osana tiimityötä. Seuraavissa luvuissa on pohdittu tarkemmin kyseisten asioiden käytäntöön viemistä.

10.4.1 Tiimityön seuranta ja päivittäminen

Tiimisopimuksen lopullinen muoto on mielestäni joustava ja monikäyttöinen. Tiimisopimus on tallennettu yhteiseen tietojärjestelmään, jossa siihen on helppo tehdä muutoksia, jotka ovat heti kaikkien luettavissa. Tiimisopimusta on näin helppo muokata käytännössä havaittujen tarpeiden mukaisesti. Tiimisopimuksen on tarkoitus olla selkeä toimintaa ohjaava työkalu, ja uskon, että se saa lopullisen muotonsa vasta toiminnan keskellä. Raina (2012, 106–107) on teoksessaan kuvannut kolmiomallin (kuvio 11), joka mielestäni sopii erinomaisesti työyhteisön toimintakulttuurin seuraamiseen ja arvioimiseen. Mallin tavoitteena on jokaisen kolmion kärjen sisältämien asioiden tasapaino. Sen avulla työntekijät oppivat tunnistamaan yhteisönsä rakentumisen kokonaisuuden ja oman osuutensa merkityksen sen rakentamisessa (Raina 2012, 106–108). Olen antanut kyseisestä mallista koostamani tiivistelmän (liite 21) työyhteisön esimiehelle tiimityön jatkokehittämistä varten. Mallia voi hyödyntää esimerkiksi joka vuosi pidettävässä yhteisessä tiimityön kehittämispalaverissa, jolloin työyhteisössä on sovittu päivitettävän tiimisopimusta. Työyhteisöön luotu tiimisopimus pitää sisällään samoja asioita kuin esitelty kolmiomalli, ja siksi työyhteisössä voidaan arvioida tiimityön sujumista mallia hyödyntäen.



Kuvio 11. Kolmiomalli (Mukaillen Raina 2012, 107)

10.4.2 Yhteisöllisyys organisaation arvona

Muodostettaessa Kontiolinnan työyhteisön yhteistä tiimisopimusta ja arvoja, ei sana yhteisöllisyys noussut kertaakaan esille haastatteluissa tai ryhmätyöskentelyssä. Kuitenkin yhteistyöstä, yhdessä tekemisestä ja yhteishengestä puhuttiin todella paljon. Voidaan siis sanoa, että ajatus yhteisöllisyydestä oli tervetullut. Mielestäni yhteisöllisyyden liittäminen osaksi strategiaa olisi organisaatiolle mahdollisuus toteuttaa syvällisemmin ja perustellen johdon toivetta tiimityön liittämisestä käytäntöön. Näin myös työyhteisön työntekijöiden olisi helpompi samaistua ajatukseen tiimityön toteuttamisesta ja kehittämisestä. Tiimityö ajatuksena ei välttämättä ole yhteydessä todelliseen tiimityön tekemiseen käytännössä. Tämän takia olisi ensiarvoisen tärkeää, että johdon puolelta olisi perusteltu selkeästi, miksi asioita toivotaan tehtävän tietyllä tavalla, ja työn tekemiselle tiettyjen puitteiden sisällä olisi varattu riittävät ja toimivat resurssit. Johdon toiveiden ja käytännön olisi kuljettava käsi kädessä. Aaltosen, Heiskasen ja Innasen (2003, 185–186) mukaan johtaja sitouttaa organisaationsa yhteisiin arvoihin, muistuttaen niistä jatkuvasti ja pitäen huolen niiden jalkauttamisesta toiminnan kaikkiin osiin.

Ennen yhteisöllisyyteen kasvettiin ja yhteisöissä elettiin koko elämän ajan. Toimintakulttuuri ja -rakenteet olivat pysyviä, eikä muutoksia juurikaan tapahtunut. Meidän on kuitenkin vastattava tämän päivän yhteisöllisyyteen, joka näyttäytyy hyvin erilaisena jatkuvien yhteiskunnallisten muutosten ja muuttuvien arvojen vallitessa. Yhteiskuntamme muuttuu jatkuvasti, mikä edellyttää uudenlaisten yhteisötaitojen omaksumista. Rainan (2012, 212) mukaan meidän on päivitettävä arvomme, ajatuksemme, tunteemme ja tekomme kohti maailmankansalaisuutta, eikä paluuta entisenlaiseen yhteisöllisyyteen ei ole. Ajatellen menestymistä tämän päivän kilpailevassa työelämässä, olisi uudenlaiseen yhteisöllisyyteen perustuvan toimintakulttuurin luominen merkityksellinen kilpailutekijä. Avainsanoja uudenlaiseen toimintaan olisivat avoimuus, dialogisuus, osallisuus ja demokraattisuus. Kaiken lähtökohtana tulisi olla toimintaa ohjaavat yhteisesti sovitut pelisäännöt perustuen yhteisiin arvoihin. Rainan (2012, 213) mukaan uudenlaisessa johtajuudessa on tärkeää tunnistaa ryhmadynamiikan säännöt, sekä jakaa valtaa ja rakentua uusien ajassa elävien arvojen mukaan.

10.4.3 Verkostoituminen ja yhteistyö laajemmin

Tämän päivän työelämässä voimien yhdistäminen on välttämätöntä. Yhteistyöhakuisuus on nykyään sekä maailmanlaajuinen että paikallinen kehitystrendi. Toiminnasta on puuttunut päämäärähakuisuus, säännöllisyys sekä molemminpuolisen hyödyn etsiminen, joita verkostomainen toiminta edellyttää. Mielenkiintoista suomalaisessa toimijakentässä on se, kuinka yksityisellä sektorilla ollaan ikään kuin peruuttamassa tiukasta ulkoistuslinjasta kohti tasaveroisempaa kumppanuutta, kun taas julkisen sektorin ajattelussa ja toiminnassa näkyvät ulkoistaminen ja kova kilpailutus (Hakanen 2007, 14). Sosiaali- ja terveysalalle on suuri haaste pyrkiä löytämään eri yhteistyötahojen toiminnan välillä jatkuvuutta ja todellista hyötymistä toisten osaamisesta. Hakasen (2007, 25) mukaan verkostoitumisella haetaan yhä useammin osaamisen vahvistamista, kehittämistä, tiedonhankintaa ja oppimista. Perimmäisenä motiivina kuitenkin lähes aina on yrityksen kilpailuaseman sekä kannattavuuden parantaminen. (Hakanen 2007, 22–25.)

Sosiaali- ja terveyspalvelujen järjestäminen vaatii uusien toimintatapojen käyttöönottoa. Valtion suunnittelemien kunta- ja palvelurakenneuudistusten myötä vaatimukset kasvavat edelleen. Jääkin nähtäväksi, kuinka suuria muutoksia tulevat kaavailut kuntarakennemuutoksiin tuovat tullessaan, ja mitä ne tarkoittavat yhteisöllisyyden kehittämisen kannalta. Enää ei yhden toimintamallin luominen takaa toiminnan jatkuvuutta ja menestymistä pitkällä tähtäimellä, vaan ajatuksia on pystyttävä uudistamaan ja kehittämään jatkuvasti. Mielestäni yhteistyön myötä toiminta tehostuu ja resursseja vapautuu, kun päällekkäistä työtä ja turhia rakenteita voidaan purkaa niin kehittämis- kuin asiakastyössäkin. Kaiken kaikkiaan yhteinen ymmärrys tavoitteista, toimintatavoista ja yhteistyön tarpeesta lisääntyy. Yhteistyössä ihmiset ”voimaantuvat” ratkaisemaan yhteisiä haasteita. Nykyisin puhutaan paljon, muun muassa sosiaalipedagogiikan viitekehyksessä, voimaantumisesta, joka parhaimmillaan rohkaisee ihmiset kehittämään toimintaympäristöään ja vaikuttamaan omiin työolosuhteisiin. Itseohjautuva voimaantumisprosessi vaatii tasa-arvoisuutta tukevan verkoston, jonka voi luoda avoimen dialogin avulla (Heikkilä & Heikkilä 2005, 30). Hyypän (2002, 5) mukaan yhteisöllisyys kasvaa luottamuksesta keskinäisen vuorovaikutuksen verkostoissa.

10.4.4 Empowerment ja itsensä johtaminen osana tiimityötä

Pohtiessani tutustumani organisaation Esperi Care Oy konsernin toimintaa, näen sillä olevan hyvin paljon yhtäläisyyksiä empowerment -periaatteisiin. Arvot ja arvojohtaminen muodostavat yrityksen toiminnan selkärangan. Yrityksen arvot - lämminhenkisyys, luotettavuus, avoimuus ja asiakaskeskeisyys - liittyvät pitkälti voimaantumisen periaatteisiin. Tärkeintä on kuitenkin se, kuinka hyvin organisaatiosta ulkopuolelle kuvatut arvot toteutuvat konkreettisesti toiminnassa. Suunniteltaessa työyhteisöä empowerment -periaatteella toimivaksi kokonaisuudeksi, lähtisin liikkeelle voimaantumisprosessin määrittelystä. Sen avulla voisi konkretisoida sekä itselle että työyhteisölle, mitä voimaantumisella ja siihen pyrkimisellä tarkoitetaan. Heikkilä & Heikkilä (2005, 30) ovat määritelleet prosessin seuraavasti:

Voimaantuminen edellyttää ennakkoluulotonta vuorovaikutusprosessia sosiaalisen verkoston tukemana. Itsensä voimattomiksi tuntevat ihmiset rohkaistuvat kasvattamaan persoonallista ja sosiaalista voimaa itsessään. Alaiseksi leimaantumisen tunteet vähenevät, itsetunto vahvistuu, käsitys itsestä ihmisenä, työntekijänä ja kansalaisena rikastuu. Elämään työpaikalla ja sen ulkopuolella tulee dynaaminen ja uutta luova ote. Tämä puolestaan parantaa voimaantuvan ihmisen mahdollisuuksia kehittää niitä organisaatioita ja instituutioita, joilla puolestaan on vaikutusta hänen ja muiden ihmisten elämään.

Oleellinen työyhteisöä voimaannuttava asia on tiedostaa oman työkuulttuurin ominaispiirteet (Takanen 2005, 93.) Työyhteisön pitää olla valmis kyseenalaistamaan aikaisemmat toimintamallit sekä olemaan avoin ja kyseenalaistamaan asioita sekä itsessään että itsen ulkopuolella (Takanen 2005, 81.) Itsetuntemuksen lisääminen ja ryhmädynamiikkaan tutustuminen ovat ammatillisten vuorovaikutustaitojen kehittymisen edellytys. Työn imu, tiimityötaidot ja tuloksellinen yhteistyö syntyy hyvästä itsetuntemuksesta ja kyvystä tunnistaa omaan käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä. Hyvät itsensä johtamisen taidot auttavat työyhteisön jäsentä toimimaan tavoitteellisesti, tehokkaasti ja motivoituneesti. (Raina 2012, 214.) Rytikankaan (2011, 24–25) mukaan positiivinen ilmapiiri ja myönteiset tunteet auttavat meitä onnistumaan paremmin ihmissuhteissamme sekä saavuttamaan enemmän onnistumisia työelämässä. Mahatma Gandhin sanoin: *”Ole itse se muutos, jonka haluat nähdä maailmassa”*.

Lähteet

- Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003. Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.
- Anttila, P. 2007. Realistinen evaluaatio ja tuloksellinen kehittämistyö. Artefakta 19. Hamina: Akatiimi.
- Billington, J. 2005. Tehokkaan työryhmän kolme perusedellytystä. Teoksessa: Toimiva tiimi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Perhemediat Oy.
- Casey, C. 1999. "Come Join our Family". Discipline and integration in corporate organizational culture. Human relations 52 (2).
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.
- Filander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. 2009. (Toim.) Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48.vuosikirja. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Foddy, W. 1995. Constructing questions for interviews and questionnaires. Theory and practice in social research. 3. painos. Cambridge: Cambridge University Press.
- Graneheim, U.H. & Lundman, B. 2004. Qualitative content analysis in nursing research: concepts, procedures and measures to achieve trustworthiness. Nurse Education Today 24 (2), 282–293.
- Hakanen, J & Työterveyslaitos. 2011. Työn imu. Tampere: Tammerprint Oy.
- Hakanen, J. 2013. Sanomalehti Karjalainen. 7.5.2013.
- Hakanen, M., Heinonen, U., & Sipilä, P. 2007. Verkostojen strategiat. Menesty yhteistyössä. Helsinki. Edita Prima Oy.
- Heikkilä, A. 2006. Yhteisöllisyys työaika-autonomiia toteuttavissa työyksiköissä työntekijöiden kokemana. Pro gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto: Hoitotieteen laitos.
- Heikkilä, J. & Heikkilä, K. 2005. Voimaantumisen työyhteisön haasteena. Helsinki: WSOY.
- Heikkinen, H. 2012. Learning cafe eli oppimiskahvila. Innokylä. <https://www.innokyla.fi/web/malli109421/toimintamalli>. 12.4.2014.
- Heikkinen, L.T. 2007. Toimintatutkimuksen lähtökohdat. Teoksessa: Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Vantaa: Dark Oy.
- Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Kiilakoski, T. 2007. Toimintatutkimus prosessina. Teoksessa: Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Vantaa: Dark Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Huovinen, T. & Rovio, E. 2006. Toimintatutkija kentällä. Teoksessa: Toiminnasta tietoon. Toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Heikkinen, L.T., Rovio, E. & Syrjälä, L. (toim.) Vantaa: Dark Oy.
- Huusko, L. 2007. Työpaikkana tiimi. Miten tiimi kasvaa vastuuseen? Helsinki: Edita.
- Hyyppä, M.T. 2002. Elinvoimaa yhteisöstä. Sosiaalinen pääoma ja terveys. Keuruu: PS-kustannus.
- Hyyppä, M. T. 2005. Me-hengen mahti. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Jalava, U. & Matilainen, R. 2010. Dynaaminen johtaminen – kohti yhteisöllistä ja näkemyksellistä johtamista. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino.
- Juuti, P. 2001. Johtamispuhe. Juva: PS-kustannus.
- Juuti, P. 2010. Työhyvinvoinnin strategia- mitä sillä tarkoitetaan? Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen. Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kakkuri-Knuuttila, M-L. 1992. KAS: kuvaus, argumentti ja selitys tutkimusraportissa. Helsingin kaupunkorkeakoulun julkaisuja D165.
- Karhapää, J. 2008. Hoivayritysten työntekijöiden työhyvinvointi. Pro gradu tutkielma. Terveystieteiden- ja talouden laitos: Kuopion yliopisto.
- Katzenbach, J.R. & Smith, D.K. 1994. Tiimit ja tuloksekas yritys. Englanninkielinen alkuteos. The wisdom of teams - Creating the High-Performance Organization. Helsinki: Gummerus.
- Kauko-Valli, S. & Koiranen, M. 2010. Työnilo ja henkinen hyvinvointi. Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen. Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Kiviniemi, K. 2010. Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa: Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Aaltola, J. & Valli, R. (toim.) Jyväskylä: PS-kustannus.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma: Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino – Juvenes Print.
- Kuittinen, M. & Kejonen, M. 2009. Yhteisöllisyyden paradoksit: tiimit ja henkilöstöryhmät yhteistä merkitystä rakentamassa. Teoksessa: Yhteisöllisyys liikkeessä. Aikuiskasvatuksen 48.vuosikirja. Filander, K. & Vanhalakka-Ruoho, M. 2009. (toim.) Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy.
- Kyngäs, H., Elo, S., Pölkki, T., Kääriäinen, M. & Kanste, O. 2011. Sisällönanalyysi suomalaisessa hoitotieteellisessä tutkimuksessa. Hoitotiede 23 (2), 138–148.
- Kähkönen, M. 2010. Yhteisöllisyys palvelukodissa - yhteisöllisyyden sisältö hoitajien kokemana Siikalahtikodissa. Opinnäytetyö. Sosiaali- ja terveysalan koulutusohjelma. Kajaanin ammattikorkeakoulu. Hoitotyön koulutusohjelma.
- Kärkkäinen, M. 2005. Yhteisöllinen johtaminen esimiehen työvälineenä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Laukkanen, P. 2012. Typografia. Joensuu 2012, Karelia AMK. Tutkimustyön menetelmät – luento.
- Leinonen, P., Järvelä, S. & Häkkinen, P. 2006. Yhteisöllinen oppiminen ja tietosuustyökalut hajautetun tiimityön kontekstissa. Teoksessa: Rajanyhtykset työssä. Yhteistoiminnan ja oppimisen uudet mahdollisuudet. Toiviainen, H. & Hänninen, H. 2006. (toim.) Juva: PS-kustannus.
- Lehtosaari, A. 2011. Tiimien johtamista kehittämässä. Tiimin ja esimiehen väliset sopimukset ja käytännöt johtamisen välineenä. Viittomakielialan

- Osuuskunta Viassa. Opinnäytetyö (Yamk). Viittomakielialan tulkki-toiminnan koulutusohjelma. Humanistinen Ammattikorkeakoulu.
- Lehtonen, T. 2011. Työhyvinvoinnin rakentuminen hoivatyöntekijöiden työhyvinvointia koskeissa tarinoissa. Sosiaalityön lisensiaattitutkimus.
- Lerssi-Uskelin, J., Vanhala, A., Työterveyslaitos, Vähätiitto, H. & Dazzle Oy. 2011. Kohti innostunutta työyhteisöä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Makkonen, H. 2012. Typografia. Joensuu 2012, Karelia AMK. Tutkimusetiikan luento.
- Manka, M-L., Kaikkonen, M-L. & Nuutinen, S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön – eväitä kehittämistyön avuksi. Tampere: Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan sosiaalirahasto.
- Manka, M-L. 2013. Voimavaralahtöinen työhyvinvointikäsitys. Työn ilon reseptiikkaa itse kullekin. Manka_voimavalähtöinen työhyvinvointi.pdf. 16.12.2013.
- Manka, M-L. & Larjovuori, R-L. 2013. Yhteisöllisyydellä menestykseen – opas työpaikan sosiaalisen pääoman kehittämiseen. Tampereen yliopiston johtamiskorkeakoulun tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Kuntoutussäätiö, Sosiaali- ja terveysministeriö, Euroopan sosiaalirahasto. Lahti: Esa Print Oy.
- Mäkisalo, M. 2005. Yhdessä onnistumme. Opas työyhteisön kehittämiseen ja hyvinvointiin. Helsinki: Tammi.
- Mönkkönen, K. & Roos, S. 2010. Työyhteisötaidot. 2.painos. EU: UNIPress.
- Niiranen, P. 2010. Työelämätaidot työhyvinvointia edistämässä. Opinnäytetyö (Yamk). Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulu. Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelma.
- Ollila, M-R. 2008. Lauman valta. Juva: Edita Publishing Oy.
- Otala, L. & Ahonen, G. 2005.. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. 2. Uudistettu painos. Helsinki: WSOY.
- Otala, L. & Pöysti, K. 2012. Kilpailukyky 2.0. Kilpailukykyhyppy yhteisöllisillä toimintatavoilla. Helsinki: Kauppakamari.
- Paasivaara, L. & Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Helsinki: Kirjapaja.
- Pehkonen. 2010. Opinnäytetyö.
- Polit, D. F & Beck, C.T. 2008. Nursing research. Principles and methods. Philadelphia: Lippincott Williams & Wilkins.
- Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Tampere: Juvenes Print.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Viisi vaikuttavaa askelta. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Rytikangas, I. 2011. Kehity ja jaksa tiimissä. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.
- Sandelowski, M. 1995. Qualitative analysis: What it is and how to begin? Research in Nursing & Health 18 (4), 371–375.
- Sarajärvi, A. 2009. Näyttöön perustuva hoitotyö - kuvaus toimintamallin kehittämisestä. Pro terveys 6, 10–14.
- Siira, H. & Veijola, A. 2009. Opinnäytetyön ideoinnin ja suunnittelun työelämäyhteys. Teoksessa Viinamäki, L. (toim.) Sosionomilta eivät hommat lopu. Ammattikäytäntöjen kehittäminen haasteena sosionomi AMK – tutkinnoissa. http://www3.tokem.fi/kirjasto/tiedostot/viinamaki_A_1_2009.pdf. 23.5.2013
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

- Sydänmaalakka, P. 2004. Älykäs johtajuus. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Syrjälä, L. & Numminen, M. 1988. Tapaustutkimus kasvatustieteessä. Oulun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan tutkimuksia 51.
- Tarpila, J-E. 2013. Open space. Fasilitation Arena.
<http://www.facilitationarena.com/open-space>. 12.4.2014.
- Terävä, K. & Mäkelä-Pusa, P. 2011. Esimies työhyvinvointia rakentamassa. Kuntoutussäätiö. Tampere: Tammerprint Oy.
- Tutkimuspäiväkirja. Anne Vilanen. 2012–2014.
- Työterveyslaitos. 2010. Työn sankareita ja selviytyjiä. Työ ja hyvinvointi vuoden 2025 Suomessa. Helsinki: Oy Painotalo.
- Työterveyslaitos. 2014.
http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/t_yoyhteison_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. 7.4.2014.
- Verkostojohdamisen opas 2010. Verkostotyöskentely sosiaali- ja terveysalalla. Aalto-yliopiston kauppakorkeakoulu. Euroopan sosiaalirahasto, Uudenmaan ELY-virasto, Suomen Akatemia sekä Espoon ja Vantaan kaupungit.
- Vesterinen, P-L. 2010. Hyvät työyhteisötaidot luovat hyvinvointia. Teoksessa: Työhyvinvoinnin johtaminen. Suutarinen, M. & Vesterinen, P-L. (toim.) Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.
- Väisänen, N. 2011. Valmentavan johtamisen toiminnallistamisen haasteet – Case - tutkimus finanssialan yrityksessä. Organisaatiot ja johtaminen. Maisterin tutkinnon tutkielma. Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos. Aalto-yliopisto. Kauppakorkeakoulu.
- Yhdessä eteenpäin - Mitä on yhteisöllisyys kehitysvamma-alan hoitokodissa. 2007. Sairaahoitajalehti 6-7/2007. Artikkelit.
http://www.sairaanhoitajaliitto.fi/ammattilliset_urapalvelut/julkaisut/sairaanhoitaja-lehti/6-7_2007/muut_artikkelit/yhdessa_eteenpain-mita_on_yhte/
- Ylöstalo, P. 2007. Työolobarometri. Lokakuu 2007. Ennakkotietoja. Työministeriön analyysijä 8/2007. Helsinki: Työministeriö.
- Yukl, G. 2006. Leadership in organizations. Sixth Edition. University at Albany. New York: Pearson. Prentice hall.

Toimeksiantosopimus



OPINNÄYTETYÖN TOIMEKSIAOTOSOPIMUS

| Toimeksiantaja | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| Organisaation nimi: | ESPERI CARE OY / HOIVAKOTI KONTOLINNA |
| Toimeksiantajan edustaja: | TELLERVO MUTANEN |
| Osoite: | KONTIONICMENTIE 62A 80780 KONTIONIEMI |
| Puhelinnumero: | 0504391251 |
| Sähköposti: | tellervo.mutanen@esperia.fi |

| Opiskelijan/opiskelijoiden tiedot | |
|-----------------------------------|---|
| Koulutusohjelma: | SOS- JA TERV. ALAN KEHITTÄMINEN JA JOHTAMISEN KO. |
| Opiskelijanumero(t) ja nimi(et): | 1101408 ANNE VILANEN |
| Puhelinnumero: | 044 3045231 |
| Sähköposti: | anne.vilanen@pkamk.fi |

| Toimeksiantajan sitoumukset |
|-----------------------------|
| |

| Opiskelijan sitoumukset |
|-------------------------|
| |

| Opinnäytetyön ohjaus PKAMK:ssa | |
|--------------------------------|-----------------|
| Ohjaaja(t): | ARI TARKIATINEN |

| Opinnäytetyön julkisuus | |
|---|--|
| Opinnäytetyö on julkinen asiakirja ja se voidaan julkaista Theseus-verkkokirjastossa. | |

| Allekirjoitukset | |
|------------------|---|
| Päiväys | Opiskelijan allekirjoitus ja nimenselvennys |
| 9.10.2012 | Anne Vilanen ANNE VILANEN |
| Päiväys | Toimeksiantajan edustajan allekirjoitus ja nimenselvennys |
| 9.10.2012 | Tellervo Mutanen TELLERVO MUTANEN |

Tutkimuslupahakemus

POHJOIS-KARJALAN
AMMATTIKORKEAKOULU

TUTKIMUSLUPAHAKEMUS

Haen/haemme lupaa suorittaa opinnäytetyöhön liittyvä tutkimus

Opinnäytetyön aihe: Työhyvinvoinnin tarkastelu yhteisöllisyyden näkökulmasta

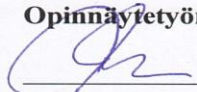
Tutkimuksen toteutuspaikka/-yksikkö:

ESPERI CARE OY / HOIVAROTI KONTIOLINNA

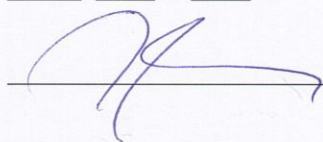
Tutkimuksen:

a) kohde/kohdejoukko: HOIVAROTI KONTIOLINNAN TYÖNTEKIJÄTb) aineiston keruumenetelmä: LEARNING CAFE + YKSILÖHAASTATTELU + PARHAASTATELUTc) aineiston keruun ajankohta: HELMI/MAALISKUU 2013

Opinnäytetyön ohjaaja/t:

 Ari TARKENTON

Työelämäohjaaja:

19.12.2012

LIITTEET:

- tutkimussuunnitelma
- toimeksiantosopimus

Saatekirje I

Hei!

Opiskelen Ylempää Ammattikorkeakoulututkintoa Pohjois-Karjalan Ammattikorkeakoulussa Sosiaali- ja terveysalan kehittämisen ja johtamisen koulutusohjelmassa. Olen aloittamassa opinnäytetyötäni aiheesta ”työyhteisötaitojen merkitys työhyvinvoinnille”. Olen soveltanut aikaisemmat koulutukseen liittyvät tehtäväni teidän organisaatioonne Esperiin, ja nyt tarkoitukseni olisi työskennellä teidän työyhteisössänne Kontiolinnassa opinnäytetyöni aihepiirin parissa.

Olen ajatellut toteuttaa kanssanne ryhmätyöskentelytuokioita, joissa käsitellään seuraavia aiheita:

- Mitä on työhyvinvointi ja millainen on hyvinvoiva työyhteisö?
- Mitä asioita oman työpaikkanne työyhteisötaitoissa voisi kehittää ja millaisilla keinoilla?
- Millaisilla konkreettisilla keinoilla henkilöstö voi tukea lähiesimiestä?
- Millaisilla konkreettisilla keinoilla lähiesimies voi tukea henkilöstöä?
- Mikä merkitys työyhteisötaitoilla on työhyvinvoinnille, ja kuinka kyseiset taidot vaikuttavat työhyvinvointiin?

Ryhmätyöskentely tapahtuu helmi- ja maaliskuun aikana 2013, ja jatkuu kehittämispäivän muodossa keväällä 2013. Aihe valikoitui omasta mielenkiinnostani ko. asiaan, ja ennen kaikkea se toimii sujuvana jatkumona teidän työyhteisössänne toteutettuun Työhyvinvointihankkeeseen sekä Esimiesarviointiin. Kehittämistyön ajatuksena on löytää yhdessä konkreettisia keinoja toimiviin työyhteisötaitoihin tukien samalla työyhteisön työhyvinvointia. Tavoitteena on luoda työyhteisöönne ”yhteiset toimintasäännöt”, jolloin yhdessä luotujen tavoitteiden mukaan toimiminen lisää yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Osallistuminen antaa jokaiselle mahdollisuuden vaikuttaa kehittämistyöhön työyhteisössä. Haluan vielä korostaa, että yhteinen työskentelymme tapahtuu **nimettömänä** ja **luottamuksellisesti**. Annan mielelläni halutessanne lisätietoja opinnäytetyöhön ja työskentelyymme liittyen.

”Ei ole onnistuneita esimiehiä ilman alaisia. Ei ole onnistuneita alaisia ilman esimiestä”

- Silvennoinen ja Kauppinen



Kiitos osallistumisestanne!

Ystävällisin terveisin Anne Vilanen
anne.vilanen@edu.pkamk.fi

Saatekirje II

Hei!

Ohessa laitan Teille suunnitelman ja aikataulun koskien yhteistä työskentelyämme kevään aikana. Työskentelymme tarkoituksena on löytää konkreettisia keinoja työyhteisön vuorovaikutustaitojen kehittämiseen sekä pohtia, millaisilla tiimityön keinoilla voidaan tukea yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Tavoitteenamme on muodostaa esittämienne ajatusten pohjalta tiimisopimus arjen työn tueksi.

Tammikuu 2013 – Työn imua kuvaava kysely työyhteisölle (työntekijöiden tämänhetkisten ajatusten kartoittaminen)

Helmikuu 5.2.2013 – Ryhmätyöskentely / 10 työntekijää (työhyvinvoinnista, ryhmähengestä ja tiimityöstä keskusteleminen)

Helmikuu 2013 / vko 9 – Haastattelut pareittain / 10 työntekijää (työhyvinvoinnista, ryhmähengestä ja tiimityöstä keskusteleminen)

Maaliskuu 2013 – Esimiehen haastattelu (työhyvinvoinnista, ryhmähengestä ja tiimityöstä keskusteleminen)

Maaliskuu-toukokuu 2013 – Tiimisopimuksesta keskusteleminen kehityskeskusteluiden yhteydessä / koko työyhteisö

Huhtikuu 9.4.2013 – Ryhmätyöskentely / 10 työntekijää (alustavan tiimisopimuksen kirjoaminen)

Toukokuu 23.5.2013 – Kehittämispäivä (alustavan tiimisopimuksen esittely muulle työyhteisölle sekä keskustelu tiimisopimuksen jatkokehittämisestä ja käyttöönotosta)

Lämpimät kiitokset yhteistyöstänne ☺

Anne Vilanen

Työn imu -testi

Työn imu -testi

Kuinka usein sinulla on seuraavien väittämien kaltaisia tunteuksia tai ajatuksia? Lue jokainen väittämä huolellisesti ja päätä, miten usein koet työssäsi väittämässä kuvattua tuntemusta tai ajatusta.

| | En kos- kaan | Muuta- man kerran vuodessa | Kerran kuussa | Muuta- man kerran kuussa | Kerran viikossa | Muuta- man kerran viikossa | Päivit- tän |
|---|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|-----------------------------------|-----------------------|-------------------------------------|-----------------------|
| <i>Tunnen olevani täynnä energiaa, kun teen työtäni.</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <i>Tunnen itseni vahvaksi ja tarmokkaaksi työssäni.</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <i>Olen innostunut työstäni.</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <i>Työni inspiroi minua.</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <i>Aamulla herättyäni minusta tuntuu hyvältä lähteä töihin.</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <i>Tunnen tyydytystä, kun olen syventynyt työhöni.</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <i>Olen ylpeä työstäni.</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <i>Olen täysin uppoutunut työhöni.</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| <i>Kun työskentelen, työ vie minut mukanaan.</i> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Työn imu -kysely (UWES) / © Schaufeli & Bakker, 2003 ja Työterveyslaitos

Alustava tiimisopimus pohja

Tiimisopimus pohja

Sisältö

- 1. Tiimin nimi*
- 2. Tiimin jäsenet*
- 3. Tiimin tarkoitus ja tavoitteet*
- 4. Tiimin valtuudet ja sisäiset vastualueet*
- 5. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit*
- 6. Tiimin palvelut*
- 7. Tiedonkulku tiimin sisällä ja muiden kanssa*
- 8. Tiimin osaaminen*
- 9. Tärkeimmät aineelliset resurssit*
- 10. Yksikön säännölliset palaverit*
- 11. Yhteiset pelisäännöt ja arvot*
- 12. Palkkaus- ja kannustinjärjestelmä*
- 13. Tiimityöskentelyn kehittäminen ja mittarit*
- 14. Päivämäärä ja allekirjoitukset*

Parihaastattelun teemahaastattelurunko

Teema: Tiimityön tarkoitus ja tavoitteet

- Mitä tiimityö mielestänne on? Miksi tiimejä perustetaan?
- Millaiset tavoitteet omalla tiimillänne tulisi olla? Miettikää kolme tärkeintä tavoitetta.
Millaisilla konkreettisilla keinoilla mainitseminne tavoitteisiin päästään?
- Miten tiimityötä pitäisi kehittää?

Teema: Tiimisopimuksen merkitys

- Minkä takia tiimisopimus tehdään?
- Millaisia pelisääntöjä omalla tiimillänne tulisi olla?

Teema: Tiimin roolit ja vastuualueet

- Millaisia rooleja tiimillä pitäisi olla? Mitkä ovat kyseisten roolien tehtävät tiimissä? (esimies-tiimivastaava-tiimi)
- Miten tiimityö liittyy laajempaan työnorganisaatioon työyhteisössänne? (Arvot, perustehtävä, strategia)

Teema: Yksilön huomioiminen tiimityössä

- Millaisilla keinoilla työntekijöiden yksilöllistä osaamista voisi tukea ja hyödyntää tiimityössä?
- Miten tiimi voisi tukea yksilöitä?

Esimiehen teemahaastattelurunko

(Learning cafe ryhmätyöskentelyn ja parihaastattelujen kysymykset yhdistettynä teemoittain)

Teema: Työhyvinvointi (15min.)

- Mitä on työhyvinvointi?
- Mitkä asiat vaikuttavat työhyvinvointiin?

Teema: Ryhmähenki (yhteisöllisyys) (15min.)

- Mitä on ryhmähenki?
- Mitkä asiat luovat ryhmähenkeä?

Teema: Tiimityön tavoitteet ja tarkoitus (15 min.)

- Mitä tiimityö mielestäsi on? Miksi tiimejä perustetaan?
- Millaiset tavoitteet omalla tiimillänne tulisi olla? (Mieti kolme tärkeintä tavoitetta)
Millaisilla konkreettisilla keinoilla mainitsemissi tavoitteisiin päästään?
- Millaiset tiimityöskentelyn keinot tukevat työhyvinvointia?
- Miten tiimityötä voisi kehittää?

Teema: Tiimisopimuksen merkitys (15 min.)

- Mikä on tiimisopimus? Minkä takia tiimisopimus tehdään?
- Mitä asioita tiimisopimukseen tulisi sisällyttää?
- Millaisia pelisääntöjä omalla tiimillänne tulisi olla?

Teema: Tiimin roolit ja vastualueet (15 min.)

- Millaisia rooleja tiimillä pitäisi olla? Mitkä ovat kyseisten roolien tehtävät tiimissä? (esimies-tiimivastaava-tiimi)
- Miten tiimityö liittyy laajempaan työnorganisaatioon työyhteisössänne? Mikä on tiimityön laajempi merkitys työyhteisössänne? (Arvot, perustehtävä, strategia)

Teema: Yksilön huomioiminen tiimityössä (15 min.)

- Millaisilla keinoilla työntekijöiden yksilöllistä osaamista voisi tukea ja hyödyntää tiimityössä?
- Miten tiimi voisi tukea yksilöitä? (esimiehen- ja tiiminjäsenten tuki)

Henkilöstöselvitys



Henkilöstöselvitys / Hoivakoti Kontiolinna

Nimi:

Toimenkuva:

Ammattitutkinnot / suorituspaikka ja -aika:

Muut tutkinnot / suorituspaikka ja -aika:

Erityisosaaminen:

Työkokemus vanhustyössä:

*Toivomukset koulutusten ja
vastuualueiden
osalta:*



Swot - analyysi

*Hoivakoti Kontiolinna**Nimi:*

Mieti swot-analyysia oman työsi pohjalta Hoivakoti Kontiolinnassa, ja pohdi millaisia vahvuuksia, heikkouksia, uhkia ja mahdollisuuksia näet työssäsi nyt ja tulevaisuudessa. Swot-analyysia on tarkoitus hyödyntää työyhteisössäsi muodostettaessa tiimisopimusta ja siinä määriteltäviä vastuualueita.

Vahvuudet (S)**Heikkoudet (W)****Mahdollisuudet (O)****Uhat (T)**

Palautekysely I

Millaisilta käsittelemämme aiheet (työhyvinvointi, ryhmähenki, tiimityö) tuntuivat? Oletteko työskennelleet kyseisten aiheiden parissa aikaisemmin?

Millaiselta käyttämämme pienryhmätyöskentely tuntui? Oliko työskentelymuoto ennestään tuttu?

Millaista työskentelyä toivoisit seuraavalta tapaamiskerralta?

Lämmin kiitos osallistumisestasi!



Palautekysely II

Kuinka tärkeänä pidät tiimisopimuksen muodostamista ja päivittämistä omassa työyhteisössäsi tällä hetkellä? Oletko ollut aikaisemmin muodostamassa tiimisopimusta? Arvioi tiimisopimuksen muodostamisen tärkeyttä asteikolla 1-5 (1-ei ollenkaan tärkeä / 5-erittäin tärkeä)

Kuvaile millaiselta käyttämämme työskentelymuoto sinusta tuntui? Oliko se sinulle ennestään tuttu? Arvioi työskentelymme toimivuutta asteikolla 1-5 (1-ei ollenkaan toimiva / 5-erittäin toimiva)

Millaista työskentelyä toivoisit seuraavalta kerralta?

Lämmin kiitos osallistumisestasi!



*Palautekysely Kontiolinnan "Sydänpuu" tiimin yhteisestä
tiimisopimuksesta ja huoneentaulusta*

Valitse vastausvaihtoehdoista parhaiten omia ajatuksiasi kuvaava vaihtoehto.

Vastaa seuraaviin väittämiin tuntemustesi ja kokemuksesi perusteella.

| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|---------------|---------------|--------|-----------------|
| EI OLLENKAAN | JONKIN VERRAN | ENOSAA SANOJA | PALJON | ERITTÄIN PALJON |

Tiimisopimuksen muodostaminen työyhteisöömme oli tärkeää

1 2 3 4 5

Mielestäni yhteisen tiimisopimuksemme sisältö on toimiva

1 2 3 4 5

Uskon tiimisopimuksen jäävän elämään työyhteisöömme

1 2 3 4 5

Tiimimme huoneentaulun arvot ovat mielestäni merkityksellisiä työyhteisöllemme

1 2 3 4 5

Uskon voivani toimia yhteisesti sovittujen arvojen mukaisesti

1 2 3 4 5

Uskon tiimisopimuksen ja huoneentaulun selkiyttävän toimintaamme arjessa

1 2 3 4 5

Saatekirje ja taulukot työn imu -testin tuloksista

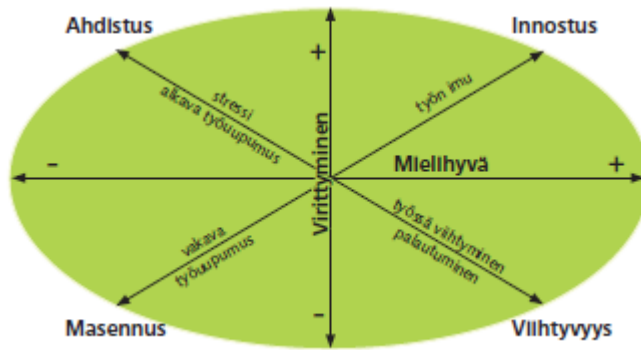
Mitä työn imu on?

Työn imulla tarkoitetaan myönteistä, tunne- ja motivaatiotäyttymyksen tilaa, jota luonnehtivat tarmokkuus, omistautuminen ja uppoutuminen. Se on pysyvä kaikkialle levittyvä tila, joka ei kohdistu mihinkään yhteen tiettyyn asiaan, tapahtumaan, yksilöön tai käyttäytymiseen. Työn imu siis kuvaa myönteistä, mielihyvän täyteistä virittäytymistä ja aktiivisuutta työssä eli innostuneisuutta. Arkisemmin sanottuna työn imua kokeva työntekijä lähtee aamulla pääsääntöisesti mielellään töihin, kokee työnsä mielekkääksi ja nauttii siitä, on ylpeä työstään ja sinnikäs vastoinikäymistenkin hetkinä. Hän on myös tuottava ja aikaansaapa ja toimii epävirallisestikin työtovereittensa ja -paikkansa hyväksi. (Hakkanen 2009 ja Warr 1999.) Työn imu ei ole vain yksilöllinen vaan myös kollektiivinen ilmiö, joka voi tarttua ihmisten välillä. Työn imua kokevat työntekijät voivat vuorovaikutuksessa muiden tiimiläisten kanssa välittää myönteisiä asenteitaan, energisyyttään ja innostustaan, joka sitten heijastuu tiimin kollektiiviseen ilmapiiriin. (Bakker, Emmerik ja Euwema, 2006.)

***Tarmokkuus** on kokemusta energisyydestä ja lannistamattomuudesta työssä sekä halua panostaa työhön. Se on sinnikkyyttä ja ponnistelun halua myös vastoinikäymisiä kohdatessa. Korkeat pisteet tarmokkuudessa tarkoittavat, että kyseinen työntekijä on useimmiten energinen, innostunut ja sisukas työssään. Matalat pisteet viittaavat siihen, että työntekijä ei yleensä ole erityisen tarmokas, innostunut eikä sisukas työssään.*

***Omistautuminen** on kokemuksia työn merkityksellisyydestä ja haasteellisuudesta sekä innokkuutta, inspiraatiota ja ylpeyttä työstä. Korkeat pisteet omistautumisessa kertovat, että työntekijä samastuu työhönsä, koska voi kokea työnsä merkityksellisenä, inspiroivana ja haastavana. Matalat pisteet omistautumisessa viittaavat siihen, että vastaaja ei yleensä koe työtään merkitykselliseksi, inspiroivaksi eikä haasteelliseksi eikä siten samastu työhönsä. Hän on myöskin vain harvoin ylpeä tai innostunut työstään.*

***Uppoutumista** luonnehtii syvä keskittyneisyyden tila, paneutuneisuus työhön ja näistä koettu nautinto. Aika kuluu kuin huomaamatta ja työstä irrottautuminen voi tuntu vaikealta. Korkeat pisteet uppoutumisessa tarkoittavat, että työntekijä on usein tyytyväisenä syventynyt ja uppoutunut työhönsä, niin että hänen on vaikea irrottautua työstä ja aika kuluu kuin siivillä. Matalat pisteet uppoutumisessa kertovat, että työntekijä ei yleensä koe syventävänsä ja uppoutuvansa työhönsä.*



Kuva 1. Työhyvinvointi on moniulotteinen ilmiö (Warr ja Hakkanen)

Työssä innostumisen perusedellytyksenä ja kivijalkana on työpaikan sujuva arki. Työssä innostuminen on jokaisen asia ja jokainen voi vaikuttaa siihen. Kaikilla työyhteisössä on mahdollisuus ja toisaalta myös vastuu yhteisestä toiminnasta innostavan työn ja ilmapiirin luomiseen. Työssä innostumisen toteutumiseen tarvitaan luottamusta, rohkeutta, luovuutta, avoimuutta, arvostusta, sitoutumista, positiivisuutta ja jokaisen vastuunkantoa. Työssä innostuminen koostuu innostavista ja luovuutta tukevista puitteista, yhdessä osaamisesta, innostavasta työstä, me-hengestä ja hyvistä työyhteisötaidoista. Työssä innostumista tukee myös osallistava, mahdollistava ja yhteisöllinen johtaminen. (Työterveyslaitos, 2011.)



Kuva 2. Työssä innostuminen (Työterveyslaitos)

Ohessa on työyhteisöönne täyttämän Työn imu -testin tulokset keskiarvoina. Työyhteisöönne jaetuista 26:sta kyselystä palautui 24 vastattua kyselyä. Testin pisteytys on jaettu lukuarvoihin 1-7. Seuraavassa on esitelty lukuarvojen selitteet:

Lukuarvo 1 kuvaa vastausta "En koskaan"

Lukuarvo 2 "Muutaman kerran vuodessa"

Lukuarvo 3 "Kerran kuussa"

Lukuarvo 4 "Muutaman kerran kuussa"

Lukuarvo 5 "Kerran viikossa"

Lukuarvo 6 "Muutaman kerran viikossa"

Lukuarvo 7 "Päivittäin"

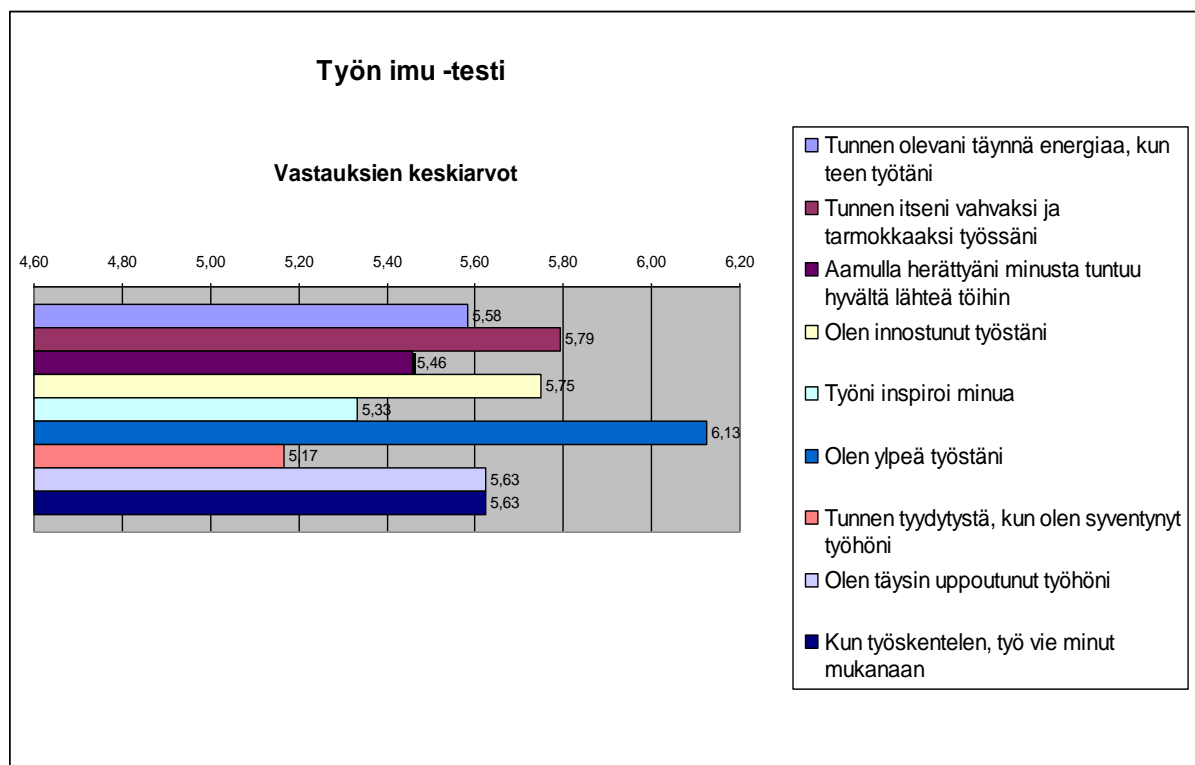
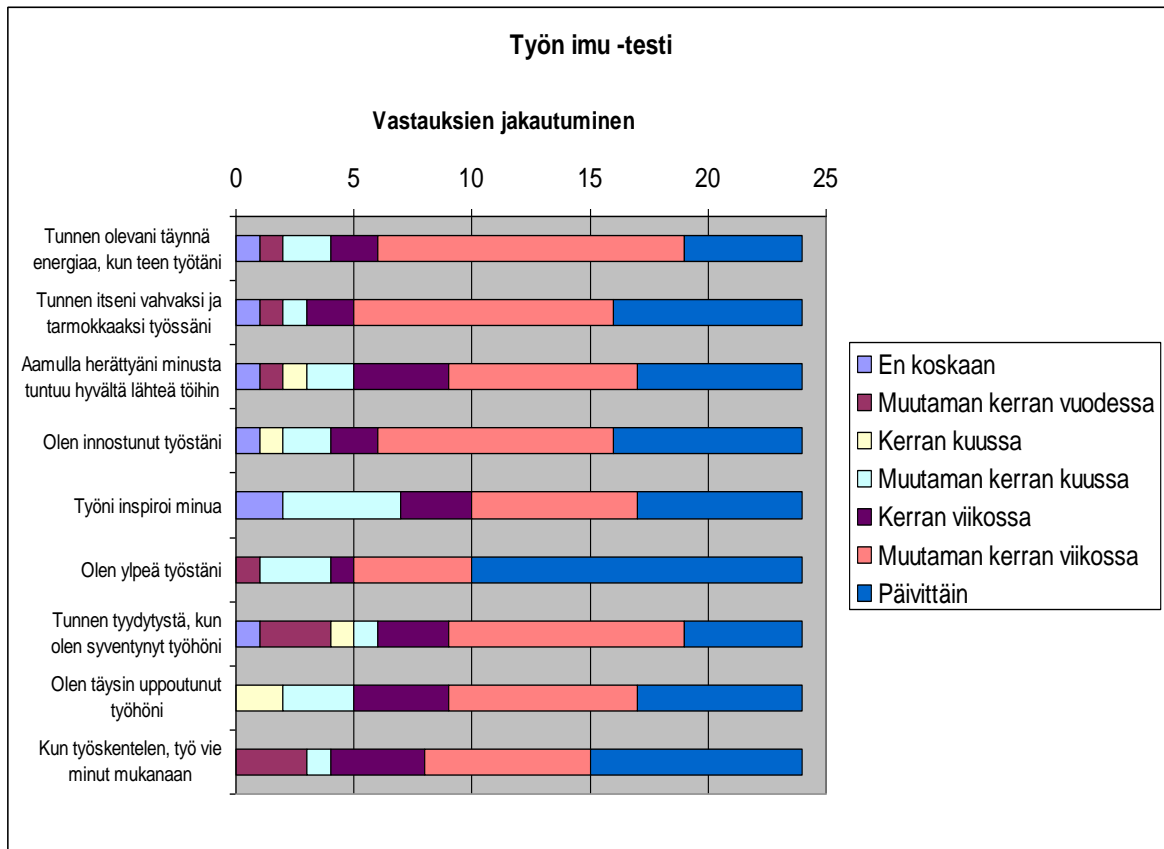
Taulukko 1 *kuvaa eri väittämille ja kautuneiden vastausten määrää*

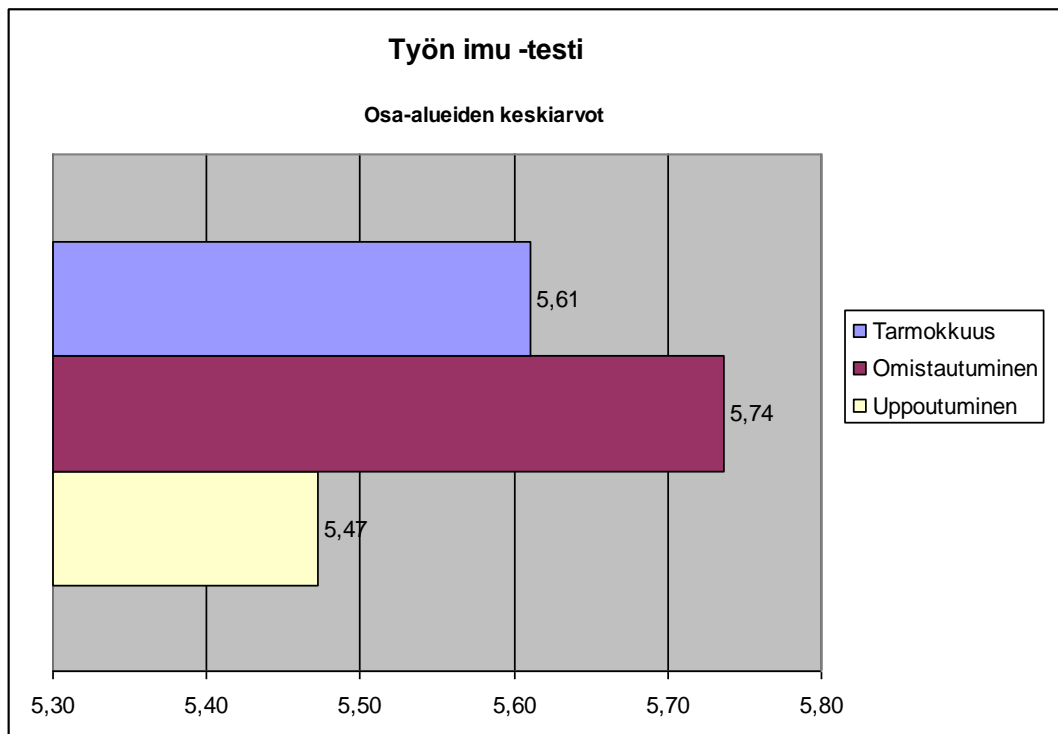
Taulukko 2 *kuvaa jokaisen väittämän erikseen laskettua keskiarvoa*

Taulukko 3 *kuvaa työn imun osa-alueiden; tarmokkuuden, omistautumisen ja uppoutumisen keskiarvoa*

*Kaike kaikkiaan keskiarvojen vaihtelu oli melko pientä. Kaikki keskiarvot mahtuivat lukuarvojen 5,2 ja 6,1 välille. Koko testille laskettu keskiarvo oli 5,6. Toisin sanoen Kontiolinnan työntekijät kokevat työssään työn imua **keskimäärin 1-2 kertaa viikossa**. Suurinta työn imua työntekijät kokevat työhön omistautumisessaan ja lähes saman verran työn tarmokkuudessa, työhön uppoutumisessa hieman vähemmän. Työntekijät kokevat ylpeyttä työstään, tuntevat itsensä vahvaksi ja tarmokkaaksi sekä ovat innostuneita työstään keskimäärin muutaman kerran viikossa. Samoin he kokevat energisyydestään ja työn viemisestä mukanaan. Hieman alhaisemman keskiarvon sai työn inspiroivuus ja tunne työn tuomasta tyydytyksestä.*

Verrattuna Kontiolinnan työn imu -testin tuloksia vastaaviin suomalaisiin tutkimuksiin, ovat tulokset hyvin samansuuntaiset. Yli 50 000 suomalaista on osallistunut erilaisiin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin, ja alasta riippumatta kaksi kolmesta työntekijästä kokee tarmokkuutta, omistautumista ja uppoutumista vähintään kerran viikossa. Tutkimusten mukaan naiset kokevat työn imua hieman miehiä useammin. Iäkkäämmät työntekijät kokevat sitä nuoria useammin ja määräaikaiset enemmän kuin vakinaiset. (Hakkanen 2013.)





Learning cafe I pienryhmätyöskentelyn tulokset

| Mitä on työhyvinvointi ja millaiset asiat vaikuttavat siihen? | Mitä on me-henki ja sitä luovat asiat? | Mikä on tiimisopimus ja mitä asioita siihen pitäisi sisällyttää? | Millaiset tiimityöskentelyn keinot tukevat työhyvinvointia? |
|--|--|---|---|
| <p>Esimiestyö oikeudenmukainen johtaminen tasapuolinen työnjako vaatimukset henkilökunnan vahvuuden mukaan rauhallinen ruokailutauko sallittu ergonominen työvuorosuunnittelu</p> <p>Arvostus Voit olla oma itsesi/ voit olla oma itsesi myös esimiehen silmissä asukkaiden arvostus tuntee olevansa tarpeellinen työssään tuki ja apu ajoissa esimieheltä luottamus huomioidaan toisten ideat</p> <p>Osaaminen ammattitaitoinen henkilöstö esimiehellä sairaanhoidollista kokemusta</p> <p>Työympäristö ja työturvallisuus riittävä henkilöstömitoitus kiireettömyys käytössä asianmukaiset apuvälineet asukkaat kuntoisuuden mukaan ja henkilömitoitus sen mukaan</p> <p>Kannustimet työssä ja terveys viihtyisä ja toimiva työympäristö hyvä palkka terveys, harrastukset liikuntasetelit, uimaliiput työturvallisuus työviihtyvyys palkitsemisasiat</p> <p>Ilmapiiri ja me-henki avoin ilmapiiri taito työskennellä kaikkien kanssa huumorin viljely pahat henget pois- ei kuppikuntia kun aamulla lähdet töihin ja lähdet töistä hyvillä mielin päivän jälkeen hyvä mieli, ei mitään henkistä taakkaa kielimerkit ja läppäminen pois kuuntele työkaverin vointia suhteet työpaikalla sitoutuminen työhön mitattua työntekijän kokemusta omasta työhyvinvoinnista, jaksamisesta ja viihtymisestä</p> | <p>Yhdessä tekeminen ja huumori yhdessä suunnittelu yhdessä tekeminen, onnistuminen jokainen työvuoro luo me-hengen yhteenkuuluvuus kannustaminen – yhteishenki hoitajat luovat me hengen yhteistyö huumori mukava yhdessä oleminen onnistumisen kokemukset</p> <p>Arvostus ja luottamus toisen mielipiteiden arvostaminen tasa-arvoisuus luottamus – koskee esimestä myös toisen huomioiminen – anna apusi toisen arvostaminen osaa ottaa huomioon työntekijät riittävästi työntekijän ääni tullee kuulluksi</p> <p>Yhteiset tavoitteet yhteiset säännöt ja sopimukset opiskelijoiden kuuluvuus työyhteisöön ihmiset tietävät mihin pyritään ja mikä on työn tärkein tehtävä yhteinen visio</p> <p>Vuorovaikutustaidot kuunteleminen keskustelun tärkeys tarvittavat uudet asiat opetetaan jokaiselle tasapuolisesti positiivisen ja negatiivisen palautteen antaminen - suoraan asianomaiselle ystävällisyys, hymy, ilo, suru – kyky avautua paine työssä – helpotus purkaa työkaverille toisen huomioiminen hyvät työyhteisötaidot</p> <p>Työympäristö ja vapaa-aika vapaa-ajan virkistys työvaatteet työn sujuvuus viihtyisä työympäristö työpaikka sekä työympäristö ei liikaa paineita työssä</p> | <p>Yhteiset pelisäännöt toimintamalli – toimitaan sovittujen asioiden mukaan sopimuksen noudattaminen työntekijöiden sopimat yhteiset pelisäännöt – auttaa tiimejä toimimaan tasalaatuisesti, vaikka työntekijät vaihtuisivat talon, osaston yhteiset asiat ja käytännöt periaatteet konsernissa on tiimisopimusmalli ja sitä edellytetään ei tehdä huvin vuoksi prosessi, josta ei tulekaan valmista pelisääntöjen sopimista - tiimisopimus on pelisääntö säännöt ja arvot ohjeistukset</p> <p>Vastuualueet vastuualueet tehtävät koulutuksen mukaan erilaiset työtavat huomioidaan persoonallisuus tasapuolinen työnjako päivän ohjelman suunnittelu hommien loppuun saattaminen</p> <p>Yhteiset tavoitteet vanhusten kunnioittaminen</p> <p>Yhteiset arvot tasavertaisuus Ilo, huumori, ahkeruus terve maalaisjärki toisen arvostus positiivinen asenne kaltoinkohteluun puuttuminen työtoverin kunnioittaminen työmoraali ja etiikka sääntöihin on sitouduttava</p> <p>Tiimityön kehittäminen ja arviointi väliarviot päivittäminen ja eteenpäin vieminen</p> <p>Tiedonkulku pahojen puheiden lopettaminen uuden työntekijän perehdyttäminen kunnolla suora, rehellinen, avoin palaute kiitokset työkaverille</p> | <p>Arvot ja yhteiset säännöt esimiehen ja työkaverin kannustaminen työn arvostaminen spontaaninen ilahduttaminen työvuorojen tasapuolisuus ja toiveiden huomioiminen esimiehen ja työntekijöiden sitouttaminen ja sitoutuminen tasapuolisuus, työnjako, vastuun jakaminen tiimin asenne huumori etiikka ja moraali iloinen ilmapiiri sääntöjen ja työajan noudattaminen annetaan vastuuta työntekijän kykyjen mukaan – lisää työn mielekkyyttä oikeudenmukaisuus</p> <p>Tiedonkulku työntekijä tulee kuulluksi ja ymmärretyksi viestintä pahanolon purkaminen</p> <p>Osaaminen ja yhteistyö vahvuudet moniosaaminen – toisen vahvuuksien kartoittaminen ja hyödyntäminen osaaminen – koulutus – tiedonetsiminen yhteistyö</p> <p>Työympäristö ja vapaa-aika uudet työvaatteet mukavat työkaverit tyköpöyvä virkistys rentoutumishetki</p> |

Haastattelujen tulokset

| Tiimityön tarkoitus, tavoitteet ja kehittäminen | Tiimisopimuksen merkitys | Tiimin roolit ja vastuualueet | Yksilön huomioiminen tiimityössä |
|---|--|--|---|
| <p>Tiimien perustaminen Alakategoriat Perustehtävä Pelisäännöt Vastuunjako Palaverit Yhdessä tekeminen Yksilöllisyys</p> <p>Tiimityön tavoitteet Alakategoriat Asiakaslähtöisyys Perekdyttäminen Tasapuolisuus Yhteiset säännöt ja selkeät vastuualueet Tiedonkulku Riittävät resurssit ja osaaminen Yksilöllisyys Yhteiset tavoitteet</p> <p>Tiimityön kehittäminen Alakategoriat Tiedonkulku Työrauha Avoimuus ja luottamus Yhteiset tavoitteet Viriketoiminta asukkaille Yksilön tukeminen Vastuunkanto Vastuualueiden selkiyttäminen</p> | <p>Tiimisopimus Alakategoriat Tukiranka ja yhteiset pelisäännöt Tiimityön edellytykset Sitoutuminen Työn sujuvuus Avoimuus</p> <p>Pelisäännöt Alakategoriat Selkeä työnjako – vastuualueiden määrittäminen Työrauha Yhdessä tekeminen Resurssien riittävyys Rehellisyys Luotettavuus Arvostus Tasa-arvoisuus Yksilöllisyys</p> | <p>Tiimin roolit ja tehtävät Alakategoriat Selkeät valtuudet ja vastuudet – vastuunkanto, vastuualueet Kaikki osallistuvat kaikkeen – yhteisvastuu Hoito- ja palvelusuunnitelmat Tiedonjako Perekdyttäminen Yhteistyö Tasapuolisuus, arvostus, kunnioittaminen, avoimuus Esimiehellä kokonaisvastuu – hallinnollinen vastuu, henkilökunnan osaamisen huomioiminen Tiiminvetäjällä kokonaisnäkemys – sairaanhoidolliset asiat, koordinointi ja ohjaus</p> <p>Työn laajempi organisointi Alakategoriat Arjen rytmitys – palaverit kalenteroitu, yhteiset päätökset Tiedonkulku – epätietoisuus johdon toiminnasta Ulospäin annettava kuva toiminnasta – töiden sujuvuus Arvojen ja tiimityön toteutumisen käytännössä Asiakkaiden tyytyväisyys</p> | <p>Yksilöllisen osaamisen huomioiminen Alakategoriat Tiedonjako – hiljainen tieto, työskentelytavat, koulutukset Yhteiset palaverit Yksilöllisesti nimetyt vastuualueet osaamisen mukaan Koulutuksen, ammattitaidon ja työkokemuksen hyödyntäminen käytännössä Erikoisosaamisen ja harrastuneisuuden hyödyntäminen käytännössä Kehityskeskustelut – osaamisen kartoittaminen ja vastuunjakaminen Tietoisuus työkavereiden osaamisesta ja toiveista</p> <p>Yksilön tukeminen Alakategoriat Ymmärrys perustehtävästä Selkeät vastuualueet Palautteen antaminen Yhteistyö – asioiden tekeminen yhdessä tiiminä Työrauha Palaverit Tuki ja ymmärrys Kunnioittaminen Työn imun ja ilon tukeminen</p> |

Saatekirje III

Hei!

Olemme yhdessä tehneet kehittämistyötä työyhteisönne tiimisopimuksen muodostamisen parissa. On aika saattaa päätökseen yhteistyö kanssanne. Osa teistä on ollut kehittämistyössä mukana intensiivisemmin työvuorosuunnitteluun liittyvien mahdollisuuksien mukaisesti, ja osa on päässyt osalliseksi saatekirjeiden, kyselyiden ja yhteisen kehittämispäivän tiimoilta. Olette myös jatkotyöstäneet tiimisopimusta Kontiolinnan henkilöstöpalaverissa.

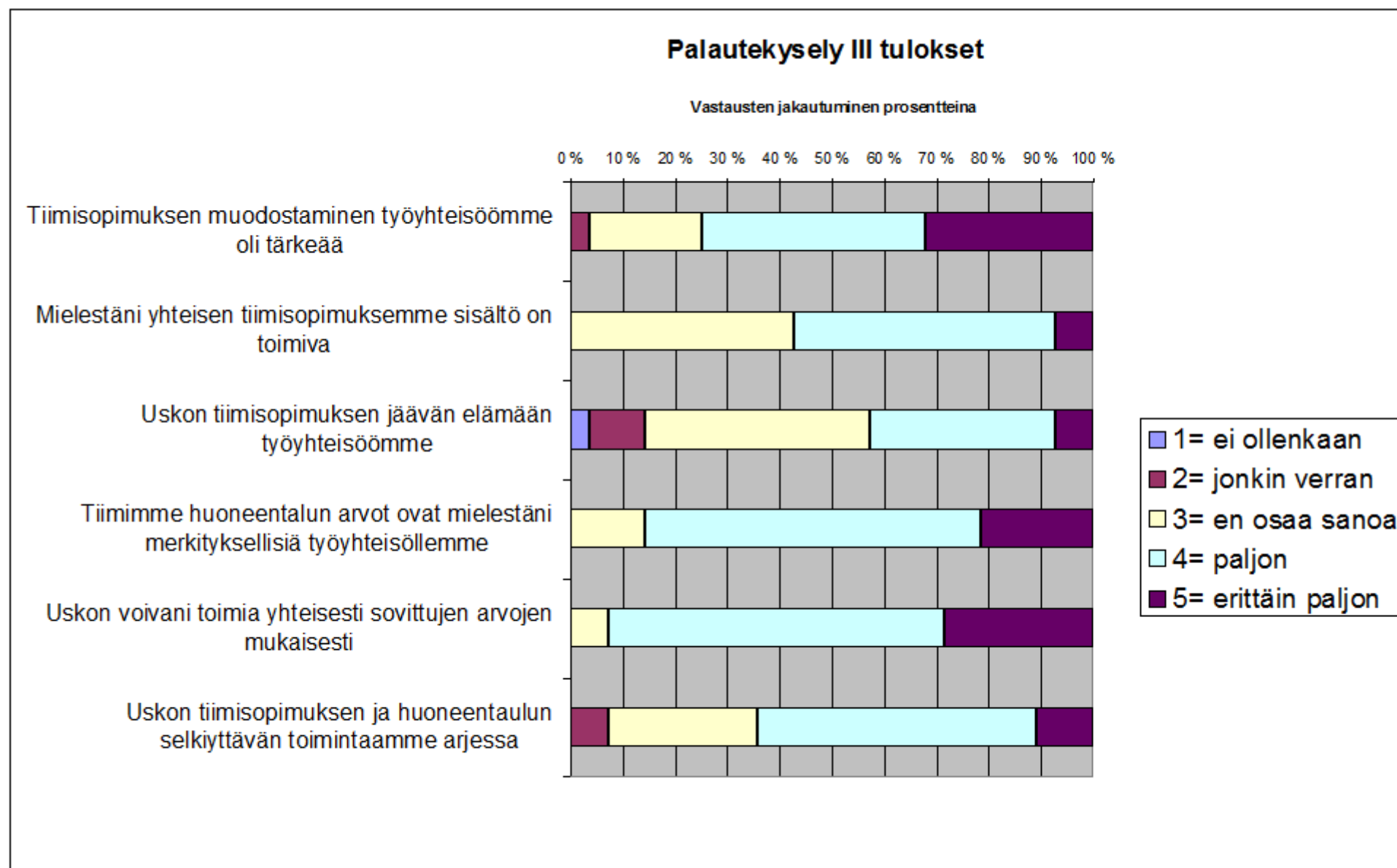
Yhdessä muodostamamme tiimisopimuksen ja huoneentaulun sisältö on muotoutunut ryhmätyöskentelyiden, haastatteluiden ja yhteisten keskustelujen myötä. Olette kaikki saaneet tutustua yhdessä muodostamaamme tiimisopimukseen sekä huoneentauluun. Tiimisopimuksesta tehdään kansio, jonka sisältöä voitte muuttaa työyhteisössänne aina tarpeen vaatiessa. Tiimisopimuksen tarkoituksena on tehdä näkyväksi yhteisesti sovitut asiat ja selkiyttää näin arjen toimintaanne sujuvammaksi. Se on myös jatkuvasti elävä sopimus, jonka sisältöä päivitetään ja kehitetään säännöllisesti. Huoneentaulu ja siihen yhteisesti sovitut arvot tulevat jokaisen ryhmäkodin seinälle kehystettynä.

Haluan kiittää Teitä kaikkia lämpimästi yhteistyöstä ja innostuneisuudestanne tiimityön kehittämisessä. Toivon, että yhteisesti muodostamamme tiimisopimus jää elämään työyhteisöönne auttaen teitä entistä sujuvampaan työskentelyyn arjessa.

Yhteistyöstä kiittäen,

Anne Vilanen

Palautekysely III tulokset



Kontiolinnan tiimisopimus

Kontiolinna – Tiimisopimus***1. Tiimin nimi***

- *Tiimimme nimi: ”Sydänpuu”*
- *Ryhmäkotimme: Honkalinna, Kuusilinna, Koivulinna ja Pajulinna*

2. Tiimin jäsenet

- *Kontiolinnan työntekijät*

3. Tiimin tarkoitus ja tavoitteet (toiminta-ajatus)

- *Ydintehtävämme on kunnioittava, asiakaslähtöinen hoiva hyvässä yhteishengessä työtovereita arvostaen*
- *Tavoitteenamme on tyytyväinen asiakas*
- *Noudatamme yhteisesti sovittuja pelisääntöjä, jotka määrittelemme tiimisopimuksessamme*

4. Tiimin valtuudet ja sisäiset vastuualueet (mistä asioista voidaan päättää - esimies-tiiminvetäjä-tiimi, millaisia vastuualueita tiiminjäsenillä on, varahenkilöiden määrittely)

- *Tunneimme vastuualueemme ja toimimme yhteisten pelisääntöjen mukaisesti raportoiden huolellisesti*
- *Huolehdimme opiskelijoiden ja uusien työntekijöiden laadukkaasta perehdyttämisestä muistaen, että jokaisella on ohjaamisvelvollisuus*
- *Sovimme yhdessä työnkuvista, pelisäännöistä ja käytännöistä*
- *Tiimimme kaikilla jäsenillä on selkeä tehtävänkuva: Kaikki tiiminjäsenet ovat tasavertaisia. Esimiehen tehtävä on olla tiimityön mahdollistaja. Esimiestä sijaistaa lomien aikana Kuusilinnan tiiminvetäjä.*
- *Tiedonkulku: Sovimme yhteisesti, kuinka tiedotamme asioista*
- *Huomioimme ja kirjaamme palautteet sekä poikkeamat*
- *Arvioimme ja päivitämme vastuualueita säännöllisesti kerran vuodessa henkilöstöpalaverissa ja aina tilanteen muuttuessa*

Huomioitavat vastuualueet Kontiolinnassa:

Laiterekisterin ylläpito, pesuaineiden tilaukset, linavaatehuolto, raha-asiat, hälytysrannekeasiat, viriketoiminta (viriketyöryhmä), vaippatilaukset, tyky/tyhytyöryhmä, omaisyhteistyö (omahoitajuus – yksi nimetty hoitaja), opiskelijoiden ohjaus

5. Asiakkaat ja yhteistyökumppanit (sisäiset ja ulkoiset – yhteydenpito heihin)

- *Pidämme säännöllisesti yhteyttä omaisiin ja yhteistyökumppaneihin, tiedottaen heitä koskevista asioista*

- Tiedotamme heitä tärkeistä asukkaan asioista ja yhteisistä tapahtumista asukkaan laadukkaan hoidon järjestämiseksi

Yhteistyökumppaneitamme ovat:

- Asukkaiden omaiset
- Kunnat
- Kela
- Terveyskeskus
- Apteekki
- Fysioterapiapalvelut
- Kummit
- Vapaaehtoiset
- Kaverikoirat

6. Tiimin palvelut (tiimin tarjoamat palvelut)

- Tarjoamme laadukasta, tehostettua, ympärivuorokautista palveluasumista
- Tarjoamme virikkeellistä arkea kodinomaisessa ympäristössä
- Muistamme kuntouttavan työotteen ja arvioimme toimintaamme säännöllisesti yhteisissä palavereissa
- Tarjoamme tarvittaessa myös saattohoitoa

7. Tiedonkulku tiimin sisällä ja muiden kanssa (kuka, miten ja kenelle - dokumentointi)

- Keskustelemme yhdessä parannettavista asioista tasavertaisena tiiminä
- Arvioimme toimintaamme ja tiedonkulun sujumista säännöllisesti henkilöstöpalaverissa kerran kuussa
- Opetamme tarvittavat asiat jokaiselle tasapuolisesti työajalla
- Perehdytämme opiskelijat työssä tarvittaviin asioihin ja sääntöihin perehdytyskansion ja tiimisopimuksen avulla
- Päivitämme säännöllisesti vuosittain tammikuun henkilöstöpalaverissa tiimisopimusta ja perehdytyskansiota

Kontiolinnan tiedonkulkua edistävät palaverikäytännöt:

- Tiimipalaveri 3 viikon välein (ryhmäkotien työvuorossa olevat työntekijät)
- Tiimaripalaveri 2krt/kk (Kontiolinnan esimies ja tiiminvetäjät)
- Henkilöstöpalaveri 1krt/kk (Kontiolinnan työvuorossa oleva henkilöstö)
- Palaverimuistiot: Esimies tekee muistiot henkilöstöpalavereista. Tiiminvetäjät tekevät vuorotellen muistiot tiimaripalavereista. Yhdessä sovittu kirjanpitäjä tekee muistiot tiimipalavereista
- Kirjaamme tiedotettavat asiat koneelle sekä yhteiseen kalenteriin

8. Tiimin osaaminen (henkiset resurssit – tiedot, taidot, asenteet, kokemus, kontaktit, erityisosaaminen, ammattitaito)

- Hyödynnämme koulutustaustamme, työkokemustamme ja vahvuuksiamme arjessa vastuualueiden jakamisen kautta
- Pidämme yllä ammattitaitoamme ja erityisosaamistamme koulutuksilla
- Toimintaamme ohjaa terve maalaisjärki
- Kohtaamisissa muistamme hyvät yhteistyötaidot

9. Tärkeimmät aineelliset resurssit (tilat, työvälineet, laitteistot)

- Huolehdimme osaltamme, että tilat, työvälineet ja laitteistot ovat turvallisia, ehjiä ja tarpeen mukaisia

10. Yksikön säännölliset palaverit (kuka kutsuu koolle, valmistelee esityslistan, mitä käsitellään, kuinka usein, muistion laatiminen ja toimitus eteenpäin, palaverikäytännöt/säännöt)

- Pidämme palavereita säännöllisesti tiedottaen niistä työtovereita, ja teemme niistä huolellisesti muistiot, jotka jokainen on velvollinen lukemaan.
- Työvuorosunnittelussa pyritään varaamaan palavereille aika ja rauhallinen työtila
- Työntekijät ovat velvoitettuja osallistumaan palavereihin työajalla: vapailta tullessaan työntekijälle maksetaan palkka palaverin ajalta
- Tiimipalaverien ajankohta sovitaan tilanteen mukaan
- Pyrimme siihen, että mahdollisimman moni työntekijä pääsee mukaan palavereihin, ja että osallistujat vaihtuvat eri kerroilla.

Kontiolinnan säännölliset palaverit:

- Tiimipalaveri 3 viikon välein (ryhmäkotien työvuorossa olevat työntekijät)
- Tiimaripalaveri 2krt/kk (Kontiolinnan esimies ja tiiminvetäjät)
- Henkilöstöpalaveri 1krt/kk (Kontiolinnan työvuorossa oleva henkilöstö)
- Palaverimuistiot: Esimies tekee palaverimuistion yhteisistä palavereista. Tiiminvetäjät tekevät vuorotellen palaverimuistion tiimaripalavereista. Tiimaripalavereista tieto siirtyy tiimipalavereihin, joista tehdään muistio. Kullakin kerralla erikseen sovittu kirjanpitäjä tekee palaverimuistion tiimipalavereista
- Palaverimuistiot kirjataan koneelle niille tarkoitettuun kansioon
- Palaverit ovat kalenteroitu vuodeksi eteenpäin: jokainen voi osallistua esityslistan valmisteluun

11. Yhteiset pelisäännöt ja arvot (huoneentaulu)

Tiimimme huoneentaulu:

1. Kohtelee asukasta niin, kuin haluaisit omaa mummoasi kohdeltavan
2. Tasapuolinen työnjako
3. Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen
4. Asiallinen ja ammattimainen käytös ja pukeutuminen
5. Yhteistyö ja avunanto ryhmäkotien välillä
6. Avoimuus

7. *Vaitiolovelvollisuus ja yksilöllisyyden kunnioittaminen*
8. *Taloudellinen työskentelytapa*
9. *Ajattele, ennen kuin puhut*
10. *Hymy ja kannustus!*

Muut merkittävät arvot työyhteisössämme:

- *Yhteen hiileen puhaltaminen*
- *Positiivinen asenne*
- *Työskentelyrauhan antaminen toisille*
- *Rehellinen, suora ja rakentava palaute*
- *Päätetään asioista tiiminä*
- *Mukava yhdessä oleminen*
- *Luottamus kaikkien kesken*
- *Selkeiden vastuualueiden jakaminen*
- *Jokainen saa toimia omien vahvuuksiensa mukaan*
- *Huomioidaan toisten ideat*
- *Huumorin viljely*
- *Ahkeruus*
- *Keskustelun tärkeys*
- *Kuunnellaan työkaverin vointia*
- *Toisen ja oman työn arvostus*
- *Opiskelijoiden huomioiminen voimavarana: He ovat tulevia mahdollisia työtovereitamme*

12. Palkkaus- ja kannustinjärjestelmä

- *Toimimme Esperin arvojen mukaisesti ja osallistumme mahdollisuuksien mukaan koulutuksiin*

13. Tiimityöskentelyn kehittäminen ja mittarit (miten kehitetään, milloin päivitetään, vastuuhenkilöt)

- *Keskustelemme tiimeissä kehittämisen tarpeista tiiminvastaavien johdolla*
- *Sovimme tiimityön vastuuhenkilöt jokaiseen ryhmäkotiin:*
Honkalinnan vastuuhenkilöt: tiiminvetäjä ja hoitaja
Kuusilinnan vastuuhenkilöt: tiiminvetäjä ja hoitaja
Koivulinnan vastuuhenkilöt: tiiminvetäjä ja hoitaja
Pajulinnan vastuuhenkilöt: tiiminvetäjä ja hoitaja
- *Sovimme tiimityön kehittämistä koskevan aikataulun ja pidämme huolen tiimityön jatkuvuudesta*
- *Arvioimme tiimityön toimivuutta säännöllisesti: Tiimityötä arvioidaan henkilöstöpalaverissa vuosittain tammikuussa. Tiimisopimus käydään läpi kokonaisuudessaan ja päivitetään tarvittavat muutokset*

14. Päivämäärä ja allekirjoitukset

Kontiolinnan huoneentaulu



Tiimimme huoneentaulu

Sydänpuu

Kohtele asukasta niin, kuin haluaisit omaa mummoasi kohdeltavan

Tasapuolinen työnjako

Yhteisten pelisääntöjen noudattaminen

Asiallinen ja ammattimainen käytös ja pukeutuminen

Yhteistyö ja avunanto ryhmäkotien välillä

Avoimuus

Vaitiolovelvollisuus ja yksilöllisyyden kunnioittaminen

Taloudellinen työskentelytapa

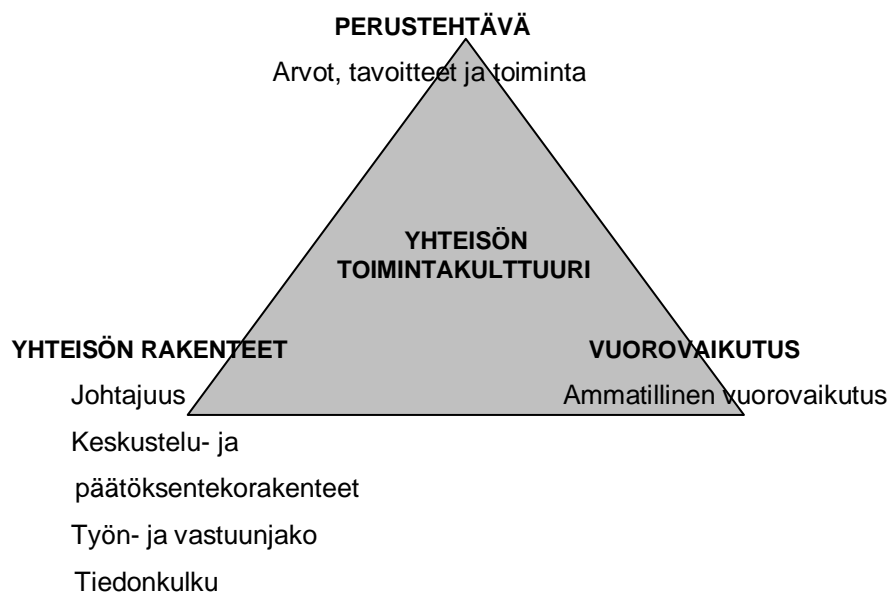
Ajattele, ennen kuin puhut

Hymy ja kannustus!

Tiimityön kehittämisen ja arvioinnin lomake

Tiimityön kehittäminen, päivittäminen ja arviointi

Raina on teoksessaan kuvannut kolmiomallin, joka mielestäni sopii erinomaisesti työyhteisönnne toimintakulttuurin seuraamiseen ja arvioimiseen. Kolmiomalli on toteutettu ajatellen kasvatusyhteisöä, mutta yhtäläillä se sopii muodoltaan ja sisällöltään hoitoalan työyhteisöön. Malli sopii erinomaisesti juuri yhteisöllisen toimintakulttuurin kehittämiseen. Kolmion kärjessä on perustehtävä sisältöineen, arvoineen ja tavoitteineen. Toiseen kärkeen sijoittuvat yhteisön rakenteet: johtajuus, keskustelu- ja päätöksentekorakenteet, työn- ja vastuunjako sekä tiedonkulku. Kolmannessa kärjessä on vuorovaikutus, erityisesti ammatillinen vuorovaikutus. Mallin tavoitteena on jokaisen kolmion kärjen sisältämien asioiden tasapaino. Raina on teoksessaan esitellyt jokaiseen asiakokonaisuuteen liittyviä kysymyksiä, joita työyhteisö voi hyödyntää arvioidessaan työyhteisön tilaa ja etsiessään kehittämisen kohteita. Mallin avulla työntekijät oppivat tunnistamaan yhteisönsä rakentumisen kokonaisuuden ja oman osuutensa merkityksen sen rakentamisessa. Mallia voi hyödyntää vuosittain pidettävässä yhteisessä tiimityön kehittämispalaverissa, jolloin työyhteisössä on sovittu päivitettävän tiimisopimusta. Työyhteisöönne luotu tiimisopimus pitää sisällään samoja asioita kuin esitelty kolmiomalli, ja siksi työyhteisössänne voidaan arvioida tiimityön sujumista mallia hyödyntäen. Mallin avulla voidaan löytää mahdollisia kehittämistä vaativia asioita yhdessä keskustellen.



Kuva. Kolmiomalli (Mukaillen Raina 2012)

Perustehtävä

Arvot, tavoitteet ja toiminta

- Mikä on perustehtävänne, miksi olette olemassa (koko yhteisö, tiimi)? Mikä tehtävä yhteisöllenne on delegoitu ja kuka sen on delegoinut?
- Mitkä ovat yhteisesti sovitut arvonne? Kuinka hyvin ne ja niistä johdetut työn tavoitteet näkyvä toiminnassanne?
- Ollaanko yhteisössä arvoista samaa mieltä? Miten se omassa yhteisössänne ilmenee?
- Onko nimetyillä arvoilla jokin tärkeysjärjestys (esim. kriisitilanteissa) vai halutaanko kaikkine arvojen toteutuva aina toiminnassa?
- Keitä varten työskentelette? Pidätekö työtänne palvelu-, kumppanuus-, asiantuntija – vai jonain muuna tehtävänä?
- Mitä muita tehtäviä arvelette teille kuuluvan perustehtävänne lisäksi? Kuka näitä tehtäviä teille tarjoaa?
- Millaisen yhteistyökumppaniverkoston tarvitsette työhne tueksi? Onko verkosto riittävä ja toimiva? Piirtäkää siitä kaavio.
- Kuvailkaa yhteisöänne toimintakulttuuria henkilölle, jokia ei tiedä teistä mitään.
- Miten yhteisössänne suhtaudutaan muutokseen ja sen tuomaan epävarmuuteen?
- Otetaanko hyvät käytännöt yhteiseen käyttöön?
- Miten yhteisönne suhtautuu työssä tapahtuviin epäonnistumisiin ja virheisiin?
- Millaisen yhteisönne yhteisen tietoisuuden taso on mielestänne tällä hetkellä?

Yhteisön rakenteet

Johtajuus

- Kuvatkaa yhteisönne organisaatorakenne piirtämällä siitä kaaviokuva
- Miten valtaa ja vastuuta on jaettu yhteisössänne? Kuinka selvästi asiasta on sovittu? Onko vastuuta delegoitu esimiespäätöksellä vai yhteisillä sopimuksilla?
- Tiedätkö mistä yhteisönne esimies kantaa vastuuta? Millaista valtaa hänellä siihen on?
- Mitä yhteisön jäsenet odottavat esimieheltä? Mitä esimies odottaa yhteisöltään?
- Miten yhteisössänne käytetään valtaa? Onko yhteisössänne sellaista epävirallista vallankäyttöä josta ei ole sovittu?
- Mitä asioita haluaisitte kehittää yhteisönne johtamiskäytännöissä?

Keskustelu- ja päätöksenteko

- Onko kaikille työtä koskeville asioille jokin foorumi, jossa niitä voidaan käsitellä? Tuntevatko kaikki nämä tilaisuudet?
- Toimivatko kokouskäytännöt? Puhutaanko niissä mielestänne oikeista asioista? Ketkä vastaavat kokousten kulusta ja miten?
- Onko yhteisössänne turhia kokouksia? Miten niissä käsiteltävät asiat pitäisi mielestänne hoitaa? Miten päätösten toteutumista seurataan?
- Tulevatko kaikki kuulluksi työhön liittyvissä asioissa? Kokevatko kaikki olevansa osallisia yhteisön ryhmän asioissa?

Työn- ja vastuunjako

- Ovatko vastuunjaot selvästi sovittu ja kirjattu? Onko vastuunjako tiukka vai joustava? Kuka vastuunjaon määrittää?
- Onko työnjako perustehtävää tukeva vai pitäisikö sitä muuttaa tai kehittää?
- Sitoutuvatko kaikki sovittuun työn ja vastuunjakoon? Miten se ilmenee?

Tiedonkulku

- Onko yhteisössänne sovittu tiedonkulun strategia? Millainen se on?
- Tiedetäänkö yhteisössä, mikä tieto on työntekijöille tärkeää? Mikä tieto esimiehen tai muun tahon on hyvä suodattaa? Saavatko kaikki yhteisön jäsenet tarvitsemansa tiedon?
- Mikä on mielestänne yksilön vastuu tiedon saamisessa? Entä hankkimisessa tai vastaanottamisessa?
- Miten kehittäisitte yhteisönne tiedonkulkua?

Vuorovaikutus

- Mitä ammatillinen vuorovaikutus mielestänne on? Miten se eroaa yksityisten ihmisten välisistä suhteista?
- Kuvatkaa yhteisönne vuorovaikutusilmapiiriä?
- Onko ammatillisen vuorovaikutuksen pelisäännöistä sovittu yhdessä?
- Kykeneekö työyhteisö vuorovaikutustilanteissaan ylläpitämään tavoitetietoisuutta?
- Kuvaillaa myönteisiä vuorovaikutustilanteista työtovereiden kesken? Miten arvelette niiden edistävän perustehtävän toteutumista?
- Kuvaillaa negatiivisia vuorovaikutustilanteita työtovereiden kesken? Miten arvelette niiden vaikeuttavan tai estävän perustehtävän toteutumista?

- Esiintyykö yhteisössänne selvästi tunnistettavaa kateutta ja tai kilpailua? Jos, niin miten siihen suhtaudutaan?
- Esiintyykö yhteisössänne sellaista sooloilua, jota voidaan pitää toisista piittämättöminä toimintana?
- Mitä tarkoittaa saada olla oma itsensä? Mitä tarkoittaa tehdä työtä omalla persoonallaan?
- Miten ns. henkilökemiat vaikuttavat vuorovaikutukseen yhteisössänne?
- Miten loukkaantuminen tai harmistuminen työtoveriin näkyy yhteisönne ihmissuhteissa?
- Mitkä ovat yhteisönne tärkeimmät kehittämisen alueet ammatillisen vuorovaikutuksen alueella?

Lähde: Raina, L. 2012. Uusi yhteisöllisyys. Kasvatusyhteisön rakentamisen ammattitaito. Tampere: Juvenes Print.